

## نظریه های سازمان و مدیریت

### مدیریت ثبت اسناد و املاک

#### دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا

#### دکتر محمدحسن حدادی

دوره های پیشرفت و تکامل سازمان و مدیریت :

#### الف - تمدنهای کهن یا قدیم :

اجتماع انسانی از نخستین روزی که پدید آمد بطور کامل با هم خواص روحی و فیزیکی همراه انسان رو به کمال بوده و است. اولین اجتماعی که در بین بشر بوجود آمد اجتماع خانوادگی بوده که بر اثر ازدواج پیدا شده است. دلیل مطلب آن است که بعضی از غرایز توسط خود فرد ارضاء می گردد مانند غذا خوردن و کارهای مشابه. اما بعضی غرایز و ابزار مربوط به آن، جهت ارضاء نیازمند انسان دیگری است و از اینجاست که مفهوم استخدام اولیه شکل می گیرد. این استخدام اولیه کم کم به صورت ریاست فرد مدیر در خانواده، رئیس خویشاوندان، رئیس قبیله، رئیس ملت، و دیگر مظاهر اجتماعی پدیدار می شود بدیهی است در بین یک عده کسی مقدم می شود که از همه قوی تر، شجاع تر و مدبرتر باشد. در روند تکامل این قدرت از نظر تعداد فرزندان، میزان ثروت، علم و اخلاق معیار برتری قرار گرفت تا سرانجام ریاست به کسانی می رسد که به فنون حکومت، سیاست و اداره پیش از دیگران آشنا باشند در این نوع اجتماعات به تدریج نوعی کنترل مالی، دفترداری و بایگانی که به روی سنگها و تابلوهای گلین نوشته می شود آغاز گردید و حتی به کارگری اصل استثناء در مدیریت این اقوام مشاهده می شود. بر اساس اصل استثناء در مدیریت یک نفر مدیر باید به اداره اموری بپردازد که انجام آن امور از عهده زیردستان بر نمی آید و مدیر از پرداختن به امور عادی باید پرهیز کند.

#### ب - قرون وسطی یا دوران رکود:

مورخان از قرون وسطی به عنوان پلی بین دنیای قدیم و زمان رنسانس نام می برند در این دوره بشر در قالب نظام ارباب رعیتی و فئودالیسم تا حدودی به اشاعه افکار اداری کمک نموده است.

ج - دوران آگاهی اداری: هر چه سیستم اقتصادی ملتها کامل تر گردید اهمیت مسایل اداری و مدیریت توسعه یافت. اولین نویسندگان علمی مدیریت آثار خود را درباره ملت و سازمانهای صنعتی نوشته اند. آدام اسمیت در

۱ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

کتاب ثروت ملل بحثهای اداری درباره صنعت را مطرح کرده و پیروان او این راه را گسترش دادند گر چه این دسته از نویسندگان توجه خود را به ایجاد تئوریهای مدیریت متمرکز نکرده بودند ولی به تشریح اصول مقدماتی و وظایفی از مدیریت پرداختند از این رو قرن هفدهم را باید سرآغاز دوره آگاهی بشریه دانش اداره امور به طور منظم دانست.

#### د- قرون نوزدهم و ظهور اندیشه‌های مدیریت:

در این قرن سیستم کارخانه‌ای جای صنایع دستی را گرفت. مالکیت و مدیریت از هم جدا گردیدند و اندیشه‌های مدیریت به واسطه پدیدار شدن اختراعات و ابداعات ظهور یافت. اواخر این قرن را باید سرآغاز اشاعه افکار مدیریت علمی دانست. پیش قدمان مدیریت علمی با بیان نظریاتی مانند استاندارد کاری، طرح‌ریزی، تجزیه و تحلیل حرکت و... به انطباق انسان و ماشین پرداختند در واقع مدیریت متوجه پدیده‌های داخل سازمان شد و توجه خاصی به تبادل نظر و تشکیل جامعه‌های علمی و فنی در مورد مشکلات اداری و صنعتی مبذول گردید، کم کم موضوع مدیریت به عنوان یک رشته مجزا و قابل بررسی مورد بحث قرار گرفت و به کلاسهای درسی دانشگاه راه یافت.

ه- قرن بیستم و آغاز جنبشهای منظم مدیریت: قرن ۲۰ تکامل چشمگیری در علم و فن اداره امور سازمانها بوده است. در اوایل قرن نهضت مدیریت علمی توجه صاحبان صنایع و مهندسان فنی را به اداره امور فیزیکی سازمان جلب کرد. حدود سالهای ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توجه و نظریات جامعه‌شناسان و روانشناسان را به اداره امور انسانی معطوف ساخت، سالهای بین دو جنگ جهانی اول و دوم ارتشهای جهان تجربیات گرانبهایی را در مدیریت از خود به جا گذاشتند که بعدها به صورت مکتب عملیاتی و رفتاری جلوه یافت. تفکر سیستمی در مدیریت موضوعیت یافت. از دهه ۱۹۵۰ به بعد مدیریت به صورت یک بحث همگانی در تمام رشته‌های علمی قابل طرح گردید. صاحبانظران رشته‌های مختلف نظریه جامعه‌شناسان، روانشناسان، اقتصاددانان، سیاستمداران و ریاضی‌دانان هر کدام سازمان و مدیریت را از جهت خاصی برای تحقیق و بررسیهای فنی مناسب تشخیص دادند و بالاخره شالوده علم جدید سازمان و مدیریت پی‌ریزی گردید.

با توجه به سیر تاریخی مشاهده شده نظریه سازمان و مدیریت پدیده‌ای تکامل‌گر است یعنی اینکه نظریه‌پردازان، با مطالعه مکاتب گذشته آنها را اساس کار خود قرار داده و به ترمیم یا ارائه نظریه‌های جدید می‌پردازند و به این سیر تکاملی خوشه‌ای افزوده و به شرح ذیل بدسته‌بندی می‌شوند:

۱- مکتب کلاسیک- سنتی (از سال ۱۷۵۰) شامل نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی، نظریه بوروکراسی

۲- مکتب نئوکلاسیک- روابط انسانی (از سال ۱۹۲۰) شامل مطالعات پوچ و بارکر، مطالعات هاثورن و غیره

۲ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

- ۳- مکتب کمی (از سال ۱۹۳۸) شامل مدیریت عملیات (OM) و سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MTS)
- ۴- مکتب سیستمی (از سال ۱۹۴۸) شامل نظریه یادگیری سازمانی، نظریه آشفتگی-آشوب
- ۵- مکتب اقتضایی (از سال ۱۹۳۵) شامل نظریه اقتضایی آلدرفر و دیگران
- ۶- مکتب کیفیت پویا (از سال ۱۹۷۵) شامل نظریه مبارزه پویا، نظریه کمال مدیریت، نظریه یادگیری در سازمان، رویکرد کایزن، رویکرد کیفیت جامع (TQM) و رویکرد مهندسی مجدد، که در ادامه به شرح آنها می پردازیم.

و نظریه ها شامل:

- نظریه تجدیدنظر طلبان
- نظریه مکاتب تکاملی مدیریت
- نظریه جامعه‌شناختی
- نظریه جنگل مدیریت

### نظریه فرایندی مدیریت

نظریه فرایندی مدیریت بانام هنری فایول همراه است وی یکی از بنیانگذاران مکتب کلاسیک به شمار می رود. فایول کل امور سازمان را به "فنی"، "بازرگانی"، "مالی"، "ایمنی"، "حسابداری" و وظایف مدیریتی تقسیم کرد. وی وظایف مدیریتی را شامل "برنامه ریزی"، "سازماندهی"، "فرماندهی"، "هماهنگی" و "کنترل" دانسته و معتقد بود این چند وظیفه برای انجام و هدایت سازمان و استفاده کارآمد در فعالیت های سازمانی می باشد. فایول ۱۴ اصل راتحت عنوان اصول مدیریت ارائه داد که مدیران می توانند عمل و سبک مدیریتی را براساس آن، جهت موفقیت خودشان تعیین کنند و آن اصول شامل، تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تبعیت منافع فردی از منافع سازمانی، جبران خدمات، متمرکزسازی تمرکز کنترل، مشخص کردن خط اختیار بالا به پایین یا سلسله مراتب، نظم، عدالت، انضباط کارکنان، ثبات، تشویق ابتکار عمل و تقویت روحیه گروهی می باشد. پیش از فایول، معمولاً اعتقاد بر این بود که مدیران باین ویژگی ها به دنیای آیندونی می توان آنها را ساخت ولی فایول بر این نکته تاکید کرد که مدیریت هم مانند هر هنر دیگری، یک هنر است و می توان این اصول را به دیگران آموزش داد.

هنری فایول و مدیریت عمومی و صنعتی

۳ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

رشته تحصیلی هنری فایول مهندسی معدن بود. او بعنوان یک فرانسوی کار خود را ابتدا در سمت مهندسی معدن آغاز کرد ولی از سی سالگی به بعد در پست های مدیریتی رده بالا به خدمت ادامه داد. فایول در زمره کسانی است که به دلیل عرضه افکار شنیدنی در اواخر عمر به شهرت رسید. فایول معتقد است سازمان های صنعتی زمینه انجام فعالیت هایی را که در شش گروه زیر قابل تفکیک هستند فراهم می آورند:

(۱) فعالیت های فنی (تولید، تکمیل، تطبیق)

(۲) فعالیت های تجاری (خرید، فروش، مبادله)

(۳) فعالیت های مالی (تحصیل منابع مالی و استفاده بهینه)

(۴) فعالیت های ایمنی (تامین اموال و اشخاص)

(۵) فعالیت های حسابداری

(۶) فعالیت های مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل)

پیچیدگی یا سادگی، کوچکی یا بزرگی سازمان ماهیت فعالیت های کلی آن را تغییر نمی دهد و انجام فعالیت های شش گانه فوق اجفایول به شدت بر ضرورت و اجتناب ناپذیر بودن فعالیت های مدیریتی در همه انواع سازمان ها تاکید دارد.

فایول در پاسخ به این سوال که «مدیریت چیست؟» آن را (مدیریت) بعنوان مفهومی که از چهار عنصر تشکیل می شود معرفی می کند. آن عناصر عبارتند از:

(۱) پیش نگری و برنامه ریزی

(۲) سازماندهی (شکل دادن به ساختار انسانی و مادی سازمانی)

(۳) هدایت و رهبری

(۴) کنترل (نظارت بر جریان تطابق آنچه اتفاق می افتد با مقررات کتبی و دستورات شفاهی)

تناب ناپذیر است.

فایول به شدت بر ضرورت و اجتناب ناپذیر بودن فعالیت های مدیریتی در همه انواع سازمان ها تاکید دارد.

۴ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

فایول در پاسخ به این سوال که «مدیریت چیست؟» آن را (مدیریت) بعنوان مفهومی که از چهار عنصر تشکیل می شود معرفی می کند. آن عناصر عبارتند از:

- ۱) پیش نگری و برنامه ریزی
- ۲) سازماندهی (شکل دادن به ساختار انسانی و مادی سازمانی)
- ۳) هدایت و رهبری
- ۴) کنترل (نظارت بر جریان تطابق آنچه اتفاق می افتد با مقررات کتبی و دستورات شفاهی)

### فایول چهارده اصل مدیریتی خود را به شرح زیر عرضه می دارد:

۱. تقسیم کار: تخصص به افراد اجازه اندوختن تجربه و در نتیجه نیل به بهره وری بیشتر را می دهد
۲. اختیار: به حق صدور دستور و رایه رهنمود، اختیار اطلاق می شود.
۳. تمرکز یا عدم تمرکز: به طور مطلق وجود ندارد. شرایط کار و کیفیت اعضای موسسه شدت یا ضعف تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی را تعیین می کند.
۴. سلسله مراتب: سلسله مراتب اداری برای ایجاد و حفظ وحدت مسیر لازم است، اما ارتباطات افقی نیز برای سلامت بنگاه ضرورت دارد و اما مدیران سطح بالا باید از جریان ارتباطات افقی اطلاع داشته باشند.
۵. نظم و انتظام: وجود نظم و انتظام مادی و اجتماعی توأمان ضروری است. نظم مادی از اتلاف وقت و جابه جایی بی مورد جلوگیری می کند. نظم اجتماعی را می توان از طریق گزینش و سازماندهی صحیح افراد برقرار کرد.
۶. برابری و مساوات: اگر مساوات لازمه اداره موسسه تجاری باشد، با کارکنان باید با لطف و عدالت رفتار شود.
۷. ثبات مدیریت: چون پرورش مدیران توانمند وقت گیر و پر هزینه است، حفظ ثبات مدیریت ضرورت دارد.
۸. ابتکار و خلاقیت: به کارکنان باید اجازه ابراز ابتکار و خلاقیت داده شود.
۹. روحیه همکاری: مدیریت باید روحیه کارکنان خود را تقویت کند (بمنظور هماهنگی تلاش ها و ابراز خلاقیت و دوری جستن از حس حسادت کارکنان نسبت به هم).

۵ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

۱۰. رعایت مقررات و دستورات: امری دو جانبه است. کارکنان تنها در صورتی که مدیریت بتواند به خوبی از عهده رهبری و هدایت سازمان برآید، از مقررات پیروی می کنند.

۱۱. وحدت فرماندهی: هر فرد باید مشخصاً تحت امر یک فرد باشد.

۱۲. وحدت مسیر: افرادی که در برنامه ای مشترک به انجام فعالیت های مشابه اشتغال دارند، باید هدف های یکسانی را دنبال کنند.

۱۳. تبعیت منافع فرد از منافع جمع: مدیریت باید مراقب باشد تا منافع افراد نسبت به سازمان ارجحیت پیدا نکند.

۱۴. جبران خدمات: حقوق و مزایا عامل انگیزشی بسیار مهمی است. اما فایول پس از بررسی چندین نوع سامانه جبران خدمات، نتیجه می گیرد که سامانه ای بی عیب و نقص برای جبران خدمات وجود ندارد.

اما جایگاه رفیع فایول در رشته مدیریت چندان به اصولی که او برای مدیریت عرضه کرد و پایدار نیز بوده اند، مربوط نیست. موقعیت او بیشتر به دلیل تعریفی که نامبرده برای مدیریت پیشنهاد کرده حاصل شده است. او اولین فرد شناخته شده ای است که از تجزیه و تحلیل نظری فعالیت های مدیریت حمایت می کرد. تجزیه و تحلیلی که حدود نیم قرن از ارزیابی های نقادانه بدور ماند.

عناصر چهارگانه مدیریت فایول مفاهیم منظمی را در اختیار مدیران قرار داده است تا با استفاده از آنها به افکار خود در مورد کارهایی که باید انجام دهند، نظم ببخشند.

### سازماندهی کار از دیدگاه گیلبرت ها(فرانک و لیلیان)

صرف نظر از ماکس وبر که از موضع یک دانشگاهی به چاره جویی برای افزایش کارایی می اندیشید، فایول، تیلور و گیلبرت از جمله این مدیران بوده اند. آنها سازماندهی کارها و شرکتها را تابع قوانین می دانستند که کشف و تاکید بر آن قوانین، بهبود عملکرد، کاهش هزینه و افزایش کارایی را امکان پذیر می ساخت. در میان دارندگان این طرز تفکر که به عقلایی قانونی اندیشان نیز شهرت یافته اند، شاید هیچکس به اندازه فرانک گیلبرت سعی نکرده است به کارهای سازمانی با همه جزییات پردازد. حرکت، زمان و خستگی سنجی از دستاوردهای گیلبرت هاست که بر تولید و محیط کار اثری انکار ناپذیر داشته است. با این حال نام او به دلیل ارائه دانش حرکت سنجی در یادها مانده است.

۶ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

## سامانه های مدیریت:

امروزه از واژه سامانه با معنای متفاوتی یاد می شود، اما در زمان و آثار گیلبرت از آن واژه فقط یک مفهوم مورد نظر بود: روشی منظم و مقرر با همه جزئیات برای انجام کارها.

اگر بخواهیم تکیه کلامی برای گیلبرت بیابیم، بی تردید آن عبارت «یک بهترین راه» است.

گیلبرت از پیروان پروپا قرص دیدگاه های تیلور در مورد مسیولیت های مدیریت است که عملی ساختن آنها را وجهه همت خویش قرار داد.

## حرکت سنجی:

گیلبرت در مورد اهمیت موضوع حرکت سنجی تردیدی به خود راه نداد. «هیچ اسرافى در جهان از هر نوع که باشد، با ضایعات ناشی از راهنمایی های غلط، بیهوده، و حرکات غیر لازم برابری نمی - کند». مجموع حرکات جدید باید از ابتدا به کارآموزان آموخته می شد. از اول به آنان نباید اجازه داده می شد روشهای غلط یا نا کارآمد را از کسانی فرا گیرند که به استفاده از آنها عادت کرده بودند. در عین حال معلوم شد که آموختن شیوه های جدید انجام کار با آدم های قدیمی سخت دشوار است. بعلاوه او می گوید که تازه به مراحل اولیه حرکت سنجی، کشف وظیفه بندی بهترین حرکت دست یافته است.

این تجزیه و تحلیل در مراحل زیر انجام پذیر است.

(۱) آنچه را که در حال حاضر انجام می دهید، بنویسید

(۲) حرکاتی را که انجام می دهید بشمارید

(۳) متغیر های موثر بر هر حرکت را بشمارید

(۴) بهترین اقدام را مکتوب کنید

(۵) حرکاتی را که برای آن اقدام می کنید، بشمارید

(۶) متغیر های موثر بر هر حرکت را بشمارید

متغیر ها به متغیر های مربوط حرکات، کارگر، محیط ها، تجهیزات و ابزار ها در ۴۲ جنبه مختلف دسته بندی شده اند.

۷ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

آنان حرکت سنجی را چنین تعریف می کنند: «تقسیم کار به عناصر متشکله اصلی تا حد ممکن، مطالعه این عناصر بطور مستقل و نیز در ارتباط با یکدیگر و با تدوین روشهایی برای به حداقل رساندن ضایعات پس از سنجش زمان انجام عناصر تفکیک و مطالعه شده».

اکنون حرکت سنجی سه عنصر را به این شرح در بر می گیرد:

(۱) تعیین عناصر مورد سنجش.

(۲) تعیین روشهای سنجش عناصر.

(۳) تعیین ابزارهای کارآمد برای انجام سنجش.

### خستگی سنجی:

بطور طبیعی حرکت سنجی باید منجر به موضوع خستگی سنجی شده باشد. حذف حرکات زاید و وقت-گیر به خودی خود، میزان خستگی را کاهش می دهد. اما مشکل اصلی اینست که نفس کار خستگی می آورد. بنابراین این یافتن بهترین ترکیب کار و استراحت که منجر به بهره ورتترین شکل کار هم برای شرکت و هم برای کارگر شود، ضروری است. میان خستگی غیر ضروری منتج از کار بیهوده و خستگی ضروری ناشی از کار ثمربخش، تفکیک قایل می شوند. زوج گیلبرت بر این عقیده اند که خستگی غیر ضروری با تن ندادن به کار بیهوده و خستگی ضروری با فراهم ساختن فرصتهای کافی برای استراحت در فواصل مناسب قابل رفع است.

زوج گیلبرت، در زمینه خستگی سنجی کمی پیش می روند و با نگرشی که می تواند دیدگاه نیمه علمی نامیده شود به جنبه های غیر کاری یا عوامل موثر در افزایش خستگی می پردازند. این موارد شامل نور، گرما و تهویه، خطرات ناشی از آتش و فقدان تدابیر ایمنی، محل کار، صندلی کار، جای ابزار کار و لباس می شوند. همه این موارد باید مورد مطالعه قرار گیرند، زیرا هنوز امکان بهبود بخشیدن به این موارد وجود دارد.

شیوه های رفع خستگی عبارت بودند از بهبود در سلامت عمومی کار، افزایش تدریجی تولید محصول، وضعیت های بهتر در حالت های نشسته، ایستاده یا در حرکت، بهبود کلی در نگرش و رفتار کارگران، انتقال بهتر مهارتها بین کارگران و افزایش لحظات پر نشاط فردی و جمعی.

به اعتقاد گیلبرت حرکت سنجی و خستگی سنجی\_ که همیشه باید با هم همراه باشند\_ باعث آسایش جسمی و فکری کارگران می شود.

۸ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)



اندیشیدن درباره اینکه کار و عقاید زوج گیلبرت تا چه اندازه محصول موقعیت او بود و به زمان وی تعلق داشت و بنابر این کاربرد عمومی دارد یا ندارد، جالب است. عقاید بنیادی او در مورد روش های سنجش و ارزشیابی و یافتن بهترین روش های کار، در بوته گذر زمان آزموده شده اند.

### هربرت سایمون: رفتار اداری و تصمیم

هربرت سایمون یکی از استادان برجسته علوم سیاسی و اجتماعی آمریکا به شمار می آید. عقاید و نوشته های عمیق او مبانی نظری و عملی زمینه های مختلف را شدیداً تحت تا ثیر خود قرار داده -اند. سایمون ابتدا زندگی حرفه ای خود را با تاکید بر مدیریت دولتی و پژوهش های عملیاتی شروع کرد، اما علاقه او همواره با سمت های مختلفی که یکی پس از دیگری در دانشگاه های مختلف به او محول شد وسعت یافت و تقریباً همه زمینه های مدیریت را در بر گرفت.

اهمیت بارز سهمی که این محقق اندیشمند در پیشرفت علوم مدیریت و اقتصاد داشته، با اعطای جایزه نوبل ۱۹۷۸ اقتصاد به وی به صورتی بارز اعلام شده است.

سایمون مدیریت را با تصمیم گیری مترادف می داند. او نسبت به تجزیه و تحلیل چگونگی اتخاذ تصمیم ها، فرایند تصمیم گیری و نحوه اتخاذ بهترین تصمیم ها، علاقه ای خاص نشان داده است.

از دیدگاه این دانشمند فرایند کلی تصمیم گیری سه مرحله به شرح زیر دارد:

(۱) یافتن موقعیت هایی که نیاز به تصمیم گیری دارد - جستجوگری.

(۲) اکتشاف، پردازش، تجزیه و تحلیل راه حل های مختلف - فعالیت طراحی.

(۳) گزینش یکی از چند راه حل قابل احصا - فعالیت گزینش.

تجسس باید قبل از طراحی و طراحی باید قبل از گزینش انجام شوند. او می گوید تسلسل وقوع این مراحل در عمل بسیار پیچیده تر از آنست که در نظر اول به ذهن خطور می کند. هر مرحله می تواند برای خود یک فرایند تصمیم گیری پیچیده باشد.

به اجرا در آوردن تصمیم ها را نیز میتوان فرایند تصمیم گیری به شمار آورد. سیاست های اجرایی به اتخاذ سیاست هایی با جزئیات بیشتر نیاز دارند. به نظر سایمون اساساً هر عمل مدیریت تصمیم گیری است. سایمون به جای تاکید بر انسان اقتصادی، تمرکز بر مطالعه «انسان اداری» را پیشنهاد می کند به نظر او بر خلاف «انسان

۹ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

اقتصادی» که تلاش خود را برای بیشینه ساختن و به حداکثر رساندن منافع مصروف می دارد، «انسان اداری به حد کفایت» در هر زمان بسنده می کند- و راه حلی که فعلا رضایت بخش بوده و به «اندازه کافی خوب» است در پیش می گیرد. تصمیم گیرندگان در فرایند این نوع تصمیم گیری به ساده انگاری کامل رضایت می دهند و فقط معدود موارد نسبتا مربوطی را که در هر زمان در ذهنشان می گنجد برای تصمیم گیری مورد نظر قرار می دهند. تصمیم های فردی و سازمانی بسیاری از تصمیم گیرندگان به یافتن گزینش شقوق قابل قبول محدود می شود و فقط در موارد استثنایی کشف و گزینش راه حل های بهینه را در بر می گیرد. با نگرش به موضوع از دیدگاه تجاری می توانیم بگوییم مدیران دستیابی به «حد اکثر سود» را فدای «سود کافی» می کنند و «قیمت مناسب یا به قول خودشان منصفانه» را به «قیمت بهینه» ترجیح می دهند. این نگرش به امور، دنیای آنها را بسیار ساده می سازد. با این حساب چه شیوه هایی برای تصمیم گیری در اختیار خواهند بود. سایمون در پاسخ به این سوال قایل به وجود دو گروه تصمیم می شود که آنها را به ترتیب تصمیم های برنامه ریزی شده و بدون برنامه یا غیر قابل برنامه ریزی می نامد. این تصمیم ها مانع الجمع نیستند و طیفی را می سازند که در یک سوی آن تصمیم های کاملا برنامه ریزی شده و در سوی دیگر آن تصمیم های کاملا بی برنامه قرار می گیرند. تصمیم های عادی، جاری و تکرار پذیرند. تصمیم هایی که در چارچوب هایی مشخص و از پیش طراحی شده اتخاذ می شوند، تصمیم های برنامه ریزی شده به شمار می آیند. لازم نیست با هر بار مطرح شدن موضوع این تصمیم ها تصمیم جدیدی گرفته شود. مقولات جدید و بی سابقه و موضوع هایی که در چارچوبی شناخته شده ننگنند یا نتوان برای مقابله با آنها روش های معمول را به کار برد، ضرورت اتخاذ تصمیم های بی برنامه را ایجاد خواهد کرد. بی سابقه بودن موضوع یا دشواری خاص مساله را می توان علت نیاز به تصمیم های بی برنامه دانست.

به عقیده سایمون «کارخانه خودکار آینده بر اساس تصمیم های برنامه داری که اداره و دفتر خود کار هم وار آن تولید کرده است کار خواهد کرد.»

### جیمز جی مارچ: ابهام و تصمیم گیری در سازمان

جیمز مارچ استاد مدیریت دانشگاه استانفورد کالیفرنیا در آمریکا است. وابستگی و ارتباط مارچ با بخش های علوم سیاسی و جامعه شناسی دانشگاه متبوع، افق دید گسترده او را می نمایاند. از زمانی که مارچ کار پژوهشی خود را در دانشگاه کارنگی-ملون آغاز کرده، علاقه او متوجه تصمیم گیری در سازمان گردیده است. همکاران

برجسته او، که در تحقیقات مربوط به تصمیم‌گیری سهمی عمده داشته‌اند، هربرت سایمون و ریچارد سائیرت بودند.

در جهان ما خرد و عقلانیت به مرزهای ادراکی، سیاسی و سازمانی محدود می‌شود. از نظر ادراکی، توجه به کمیابترین منابع است. انسانها نمی‌توانند در آن واحد به همه چیز توجه کنند و نمی‌توانند در یک زمان همه جا باشند. بنابراین آنان به بعضی عناصر برخی تصمیم‌ها توجه می‌کنند و بر خلاف آن که گفته می‌شود با توجه به جمیع جهات باید اتخاذ تصمیم شود، همه جنبه‌ها مد نظر قرار نمی‌گیرند. اما اینکه چه جنبه‌هایی را لحاظ می‌کنند، بستگی به این دارد که در هر زمان چه تصمیم‌های دیگری باید گرفته شود و می‌دانیم توجه کردن به یک تصمیم به منزله نادیده گرفتن دیگر تصمیم‌هاست.

مارچ هم مانند دیگر همکار خود، سایمون، قایل به محدودیت خردمندی است. به نظر این محققان نه تنها توجه و تمرکز منبعی کمیاب، بلکه ظرفیت ذهن نیز محدود است. ذهن هر تصمیم‌گیرنده گنجایش مقدار معینی از اطلاعات را دارد. این ذهن فقط می‌تواند اطلاعات معینی را پردازش کند و فقط می‌تواند به چند گزینه بپردازد.

تصمیم‌ها به وسیله اراده، بصیرت و یا به طور گذری اتخاذ می‌شوند اگر تصمیم به صورت ارادی و آگاهانه گرفته شود، انتخاب یک بدیل، مساله را حل می‌کند، هر چند که معمولاً این فرآیند وقت‌گیر است. اگر وسیله گرفتن تصمیم بصیرت باشد، گزینه‌ای که تصادفاً نسبت به گزینه‌های دیگر ارجح دیده می‌شود، مورد انتخاب قرار می‌گیرد. بالاخره اگر تصمیم به صورت گذری اتخاذ می‌شود این را القا خواهد کرد که مساله‌ای باقی نمانده و خود به خود فقط یک گزینه باقی مانده است که انتخاب آن عملاً مساله‌ای را حل نخواهد کرد. احتمالاً غالب تصمیم‌ها با استفاده از بصیرت یا بطور گذری اتخاذ می‌شوند و موارد معدودی به طور ارادی و پس از سبک و سنگین کردن‌های عمیق تحقق می‌یابند.

### ویکتور وروم و شیوه تصمیم‌گیری هنجاری

ویکتور وروم سالها به تحقیق، تدریس و مشاوره در زمینه تحلیل روانشناختی رفتار در سازمان‌ها اشتغال داشته است. وروم که در کانادا متولد شده است کار علمی خود را در دانشگاه مشهور مک‌گیل این کشور، که پایگاه بنیانگذاران مکتب کانادا در عرصه مدیریت مثل هنری مینزبرگ بوده است، آغاز کرد. او سپس در چندین دانشگاه آمریکا تدریس و فعالیت‌های علمی خود را ادامه داد. ویکتور از وقتی که به فعالیت‌های علمی روی آورد خود را به مطالعه رابطه شخصیت انسان‌ها با میل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها علاقه‌مند یافت. رساله وروم بر یافته‌های تحقیقات پیشین که حاکی از وجود رابطه مثبت میان مشارکت در تصمیم‌گیری با ارتقای

۱۱ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی جلفا،

روحیه انگیزش شرکت کنندگان در فرایند تصمیم گیری بوده اند صحنه گذاشت. آن رساله در ضمن نشان داد که میزان یا شدت رابطه میان مشارکت در تصمیم گیری و ارتقای روحیه و انگیزش با برخی از ویژگی های شخصیتی شرکت کنندگان در تصمیم گیری ها رابطه دارد. برای مثال او دریافت که انگیزه و روحیه مستبدین و کسانی که نسبت به وابستگی و پیوستگی به دیگران تمایل یا نیاز چندانی ندارند از امکان مشارکت در تصمیم گیری ها اثر قابل توجهی نمی پذیرند و حال آنکه جویندگان مساوات و افرادی که سخت به وابستگی و پیوستگی با دیگران احساس نیاز می کنند، از مشارکت در فرایند تصمیم گیری به شدت تاثیر می پذیرند. تحقیق مذکور به فرایند های متفاوت مشارکت در تصمیم گیری ها اشاره داشت و بیانگر آن بود که فرایند های متفاوت مشارکت در تصمیم گیری ها آثاری متفاوت و متناسب با خود را به دنبال می آورند.

وروم و همکارانش پس از یک سری مطالعات و تحقیقات، در یک تقسیم بندی کلی میزان مشارکت در تصمیم گیری ها را به سه دسته (۱) روشهای تصمیم گیری آمرانه (۲) فرایند های مشاوره ای (۳) فرایند گروهی تقسیم بندی کردند.

پس از این تحقیقات ورو و یتن در صدد بر آمدند تا با استفاده از روشهای بالا برای سوالات زیر پاسخی بیابند.

(۱) وقتی مدیران در جریان کار با مساله ای روبرو می شوند کدامیک از فرایند های فوق می تواند آنان را در تصمیم گیری درست یاری دهد؟

(۲) مدیران در عمل چه فرایند هایی را برای تصمیم گیری در مورد مسایل به کار می برند و چه عواملی بر گزینش فرایند های مورد استفاده آنان و شدت تشریک مساعی مرئوسان ایشان در تصمیم گیری ها اثر می گذارد.

وروم و همکارانش ضمن پاسخ به پرسش اول بارزترین سهم را در بسط درک ما از مقوله شیوه تصمیم گیری مدیران و انگیزش مرئوسان داشته اند. در واقع از نظر محققان فرایندی بهتر است که کیفیت تصمیم ها را بالا برد و زمان اتخاذ تصمیم ها را کاهش دهد و تعهد مجریان تصمیم ها را برانگیزد.

وروم و همکارانش برای پاسخ گویی به سوال دوم، از دو روش بهره گرفتند. طبق روش اول، از چند مدیر خواسته شد مسایلی را که آنان را ناگزیر از تصمیم گیری می کرده است و چگونگی واکنش خود را نسبت به آن موقعیت ها به خاطر آورند و بازگو کنند. در روش دوم از مدیران خواسته می شود به توصیف مسایلی از پیش طراحی شده بپردازند و پاسخ های مورد نظر خود را مطرح کنند.

به طور متوسط معلوم شد که مدیر «نمونه» در چهل درصد از موارد، از موارد از فرایند های تصمیم گیری منطقی مدل تصمیم گیری پیروی می کند. مدیر نمونه در بیست و پنج درصد موارد از فرایندی که از

۱۲ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

روش «امکان پذیر یا ممکن» نامیده می شود استفاده یا دو ضابطه کیفیت تصمیم و تعهد نسبت به اجرای آن را علی رغم مغفول نهادن ضابطه سرعت تصمیم گیری رعایت می کرده، بهره می گرفته است. مدیر نمونه تنها در یک سوم موارد، فرایندی در پیش گرفته و قابلیت قبول تصمیم را به خطر انداخته است. سرانجام این تحقیق نشان داد که ضابطه کیفیت بیشتر از دیگر ضوابط فرآیند تصمیم گیری رعایت شده است و قابلیت قبول و تعهد، نسبت به اجرای تصمیم ها سهل تر از دو ضابطه دیگر فرایند های تصمیم گیری فدا شده اند.

### سی نورت کت پارکینسون و قوانین پارکینسون

پارکینسون، انگلیسی و دارای سابقه کاری دانشگاهی برجسته است. او از ۱۹۳۴ به نوشتن کتاب های پژوهشی اشتغال داشته و در دانشگاه های مالایا، لیورپول، ایلینویز تدریس کرده است.

پارکینسون با این واقعیت مبرهن که در سازمان ها بین میزان کاری که باید انجام شود و تعداد افرادی که باید آن کارها را انجام دهند رابطه اندک وجود دارد یا اصولا رابطه ای موجود نیست، مواجهه است. اصولا ممکن است افزایش سلسله مراتب اداری به کاری که باید انجام شود ربطی نداشته باشد. این محقق برای توضیح این پدیده، قانونی را که به نام قانون پارکینسون معروف شده عرضه کرده است. طبق این قانون، کار به اندازه زمانی که برای انجام آن وجود دارد ادامه یا امتداد پیدا می - کند.

یک کار اداری را در سازمان می توان کاری کوچک و ظرف چند دقیقه قابل انجام دانست، یا می - توان آن را به رشته ای از اجزا که انجامشان در کل به تلاشی وسیع که یک روز کاری را پر می کند تقسیم کرد.

قانون ابتذال بیانگر اینست که وقتی برای هر قلم از اقلام دستور جلسه صرف می شود با میزان مبلغی که مطرح است، رابطه ای معکوس دارد. (هر قدر مبلغ مربوط به هر قلم از اقلام دستور جلسه بیشتر باشد برای تصویب آن وقت کمتری صرف می شود و بالعکس).

بدین سان یک قرارداد ده میلیون پوندی مربوط به یک راکتور اتمی پس از اشاره ای اجمالی به گزارش های مهندسان و زمین شناسان و برنامه هایی که به ضمیمه یک طرح توجیهی به کمیته تسلیم شده است بدون معطلی زیاد و با زمزمه هایی موفقیت آمیز به تصویب می رسد. در اینگونه موارد قانون ابتذال به وسیله عوامل فنی تکمیل می شود، زیرا معمولا نیمی از اعضا از جمله رئیس کمیته، اصولا نمی دانند که راکتور چیست و نیم باقیمانده نمی دانند آن دستگاه برای چه منظوری لازم است. اما معدود اعضای که ممکن است این موارد را به خوبی بدانند ولی در مورد ماجرا تردید هایی داشته باشند، ترجیح می دهند با رعایت سکوت خود را از

۱۳ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

دشواری تشریح و توضیح ابعاد قضیه دور نگه دارند. اما وقتی نوبت تصمیم گیری در مورد سقف پارکینگ دوچرخه فرا رسد هم موضوع بحث و هم میزان بودجه مطروحه در قلمرو فهم همه اعضا می گنجد. حالا همه می توانند خودی نشان دهند و سکوتی را که ناچار هنگام بحث در مورد راکتور رعایت کرده بودند جبران کنند. مذاکرات در مورد بودجه سقف پارکینگ دوچرخه حداقل چهل و پنج دقیقه به طول می انجامد و بالاخره در کمال رضایت تدابیری برای صرفه جویی به اندازه یکصد پوند اندیشیده می شود.

طبق قانون دوم پارکینسون هزینه تا سطح درآمد بالا می رود. پدیده خانگی کاملاً آشنایی که بی هیچ چون و چرا پس از هر بار افزایش حقوق شوهر اتفاق می افتد بی کم و کاست در مورد سامانه اداری نیز صادق است. با این تفاوت بسیار مهم که هزینه های دولتی به سوی سقفی که وجود ندارد حرکت می کند.

### الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

الوین دبیلو گولدنر جامعه شناسی آمریکایی بود. او در دانشگاه واشنگتن صاحب کرسی استادی تئوری جامعه شناسی شد. این کرسی برای بزرگداشت نام ماکس وبر (جامعه شناس برجسته آلمانی) به نام او موسوم شده است. او مسایل اجتماعی را برای کمیته یهودیان آمریکا مورد تحقیق قرار داد و سازمان - های صنعتی را نیز مطالعه کرد. انجام خدمات مشاوره برای کمپانی نفت استاندارد واقع در نیوجرسی از جمله فرصت هایی است که او برای مطالعات سازمان های صنعتی یافت. دو دهه پیش از مرگ، او علاقه زیادی به ارایه تئوری اجتماعی نشان داد و به نقش علم در جامعه توجهی خاص مبذول داشت.

گلدنر نظریه وبر در مورد بوروکراسی و کارکرد آن را در سازمان های صنعتی جدید مورد بررسی قرار داد. وقتی وبر نظریه خود را ارایه می داد فرض او این بود که اعضای سازمان، خود را با مقررات وفق داده و از دستورات اطاعت می کنند. وبر به مسئله استقرار مشروعیت به رغم مخالفت مرئوسان و به خودداری آنان از تمکین در برابر صادر کنندگان او امر توجهی نکرده بود.

گلدنر بر اساس مطالعه دقیقی که از بروز چنان حالتی در معدن سنگ گچ در آمریکا به عمل آورد، آثار یک تشکیلات بوروکراتیک را که سعی می شود علی رغم مقاومت ها به وجود می آید تشریح کرده است. روش مدیریت قبلی معدن سهل گیرانه بود یا مقررات نادیده گرفته می شدند یا اگر مورد توجه قرار می گرفتند خیلی جدی گرفته نمی شدند. افراد به ندرت مورد کنترل قرار می گرفتند و اگر مشخص می شد تخلفی صورت

گرفته، همیشه به متخلف اجازه داده می شد تخلف خود را جبران کند. آسوده خیالی خاصی بر معدن حکمفرما بود و نگرش کارگران به شرکت مساعد بود.

در این اثنا مدیر جدیدی بر این مکان قدم نهاد. او در صدد بر آمد ترتیبی دهد تا مقررات به اجرا در آیند، ساختار قدرت به خوبی عمل و بطور کلی سازمان تابعه او بواسطه استوار شدن بر مبنایی عقلایی-قانونی با کارایی تمام انجام وظیفه کند. اما اتخاذ این روش به شدت به افت روحیه منجر شد و تضاد بین مدیریت و کارگران را افزایش داد و اعتصابی لجام گسیخته به بار آورد. گلدنر در تحلیل وضعیت ناشی از اقدامات مدیر جدید برای افزایش کارایی توانست میان سه رفتار بوروکراتیک تفکیک قایل شود. او این سه حالت را به ترتیب، شبه بوروکراسی، بوروکراسی نماینده و بوروکراسی تنبیه مدار نامید و ارزش ها تضاد های خاص هر یک را توضیح داد.

در شبه بوروکراسی، مقررات از خارج سازمان با از بیرون گروه بر آن تحمیل می شود. در چنین حالتی نه روسا و نه مرئوسان هیچ کدام خود را در تدوین مقررات دخیل نمی یابند، و در استقرار آنها نیز شرکت نمی جویند و بدین لحاظ مقررات را مشروع تلقی نمی کنند. از این رو مقررات به اجرا در نمی آیند و هم مرئوسان و هم روسای بلافصل با نقض مقررات یا با نادیده گرفتن آنها برای خود موقعیتی کسب می کنند.

گلدنر در توضیح بوروکراسی نماینده، جنبه ای از نظریه وبر را بر می گیرد و آن را بسط می دهد. این جنبه به موقعیتی مربوط است که در آن مقررات از طرف «متخصصینی» که اقتدارشان را کلیه اعضای سازمان پذیرا هستند، مطرح می شود. در این حالت روسا و مرئوسان مقرراتی را می-پذیرند که تنها با ارزش های خودشان سازگار باشد و کسانی که خود را با آن مقررات تطبیق دهند، شان اجتماعی می یابند. از آنجا که در این حالت ارزش های حاکم، ارزش های مورد قبول همه به شمار می آیند، نقض احتمالی مقررات به حساب بی احتیاطی بی غرضانه گذاشته شده و یا ناشی از بی-اطلاعی دانسته خواهد شد زیرا هیچکس معارضه بر سر ارزش ها را قابل تصور نخواهد دانست.

گلدنر در تشریح نوع سوم بوروکراسی که به آن بوروکراسی مبتنی بر تنبیه نام داد، می گوید که مقررات یا در پاسخ به فشار های مدیریت و یا در واکنش به گردنکشی های کارگران تدوین و اعمال می شود. منظور از اعمال آن مقررات این است که طرف مقابل وادار به تمکین شود. در این حالت مقررات فقط از نظر یکی از دو گروه روسا یا مرئوسان مشروعیت دارد و اگر تمکین در برابر این مقررات برای یکی از دو گروه موقعیتی بیاورد، ناگزیر به سلب موقعیت طرف مقابل منجر خواهد شد. تخلف از مقررات به گونه ای که در بوروکراسی نماینده توجیه می شد، تعبیر نمی گردد و به حساب نا فرمانی عمدی گذاشته می شود. طبعا چنین وضعیتی در بر دارنده

۱۵ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

برخورد و تنش های زیادی است. شکل هایی از هر سه نوع بوروکراسی یاد شده می تواند در آنه واحد به صورتی کاملاً محسوس و یا نامحسوس در هر سازمانی در کنار یکدیگر همزیستی کنند و اصولاً شاید بهتر باشد که ما از سه حالت فوق تحت عنوان «طرق مختلف عملکرد بوروکراتیک» یاد کنیم.

به این ترتیب می توان گفت مقررات دارای آثاری مثبت و منفی و عواقبی خواسته و ناخواسته هستند. مقررات با بیان تعهدات ناشی از یک شغل، درست مثل دستورهای مستقیم عمل می کنند. البته ممکن است مقررات راه اعمال قدرت را در شکلی خشک و بی روح باز کند. اما در عین حال مقررات، حداقل کار قابل قبول را تعیین می کند و به کارکنان اجازه می دهد در کمترین حد تعهد به کار بپردازند.

اینکه مقررات می توانند به گونه های مختلف عمل کنند، موجبات سوء عمل بوروکراسی را فراهم می آورد.

گلدنر علاقه مند بود نگرش های مختلف مدیران رانیز مورد مطالعه قرار دهد. او میل داشت بین انواع نگرش های مدیران تفکیک قایل شود و نشان دهد که این نگرشها بر طرز تلقی آنها از کارشان، سازمان متنوع آنان، و حرفه و همکاریانشان چه تاثیری دارد. علاقه او به این مطالعه از انتقاد دیگری که وی بر وبر وارد می دانست ناشی می شود. گلدنر معتقد است در ذات بوروکراسی که بخواهد بر یک سامانه اختیار منبعث از دانش و تخصص و اختیار ناشی از نظم و رعایت سلسله مراتب مبتنی باشد، تناقضی نهفته است. در حالت اول دانش و تخصص، به اختیار و اقتدار مشروعیت می بخشد و حال آنکه در حالت دوم اختیار و اقتدار به واسطه پست و مقام حاصل می شود. این تناقض بالاخص در سازمان هایی بروز می کند که از استخدام جمع کثیری از افراد حرفه ای هستند که دانش فنی آنان به مراتب بیشتر از دانش فنی کسانی است که به لحاظ سلسله مراتب سازمانی در مراتب بالاتری از آنان قرار دارند. گلدنر دو گروه از مدیرانی را که یا از نظر دانش فنی و یا از جهت مرتبه سازمانی بالاتر هستند با توجه به همین معیارها از یکدیگر جدا می سازد و گروه متخصصین را «جهان وطن ها» و گروه سازمانی ها را «خانه وطن ها» یا «محلی ها» می خواند.

جهان وطن ها هستند که نسبت به سازمان خویش وفاداری چندانی احساس نمی کنند، بلکه بیشتر خود را به مهارتهای حرفه ای خود متعهد می بینند. آنان به امور و مسایل عمدتاً از زاویه حرفه ای نگاه می کنند. مثلاً آنان در درجه اول خود را مهندس یا حسابدار می بینند تا کارمند یا مدیر سازمان.

خانه وطن ها مدیرانی هستند که نسبت به سازمان خویش فوق العاده وفادارند اما تعهد چندانی در قبال مهارت های حرفه ای خود ندارند آنان خود را «افراد سازمان» می انگارند.

## نظریه های سازمان و مدیریت

۱۶ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)



## تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی

سازمان ها گروه هایی هستند که بقای سازمان هدف مشترک آن بوده و آن ها با فعالیت های دسته جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیر رسمی ساختار یافته اند.

## تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز

سازمان ها عبارت از سیستم هایی از فعالیت های وابسته به هم می باشند که ائتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آن ها عمل می کنند (بسته به میزان تبادل با محیط و سهم احاطه می شوند . محیط در به وجود آوردن آنها)

## تعریف سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی

سازمان ها، گروه هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتا خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتا بالایی از رسمیت را نشان می دهند.

## مفروضات نگرش کلاسیک:

۱- سازمان رسمی، شامل: نظامی از فعالیتهای هماهنگ شده- گروهی از افراد برای اجرای آنها- همکاری برای تأمین هدف- قدرت و رهبری.

## ابعاد سازمان:

ابعاد سازمان بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند و به همان صورت سازمان را تشریح می نمایند و به دو گروه تقسیم می شوند:

**الف- ابعاد ساختاری:** ابعاد ساختاری بیانگر ویژگیهای درونی یک سازمان هستند و بنایی مناسب برای مقایسه و اندازه گیری سازمانها می باشند.

اجزای ابعاد عبارتست از: ۱- رسمی گرایی ۲- تخصص گرایی ۳- داشتن استاندارد ۴- سلسله مراتب اختیارات ۵- پیچیدگی ۶- تمرکز داشتن ۷- حرفه گرایی ۸- نسبت کارکنان.

**ب: ابعاد محتوایی:**

۱۷ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

ابعاد محتوایی معرف کل سازمان بوده و نشان دهنده رابطه آن دسته از مفاهیم درونی است که به تحلیل اثرهای انسانی و محیطی در سازمان می‌پردازند و اجزای آن عبارتند از:

1- اندازه ۲- فن‌آوری سازمانی ۳- راهبردها و هدفهای سازمانی ۴- محیط ۵- فرهنگ زمان.

#### محیط:

با این حال بدون نفی آن پیچیدگی‌ها، می‌توان گفت هر سازمانی کاری انجام می‌دهد و برای آن از فناوری ویژه خود استفاده می‌کند.

کلیه سازمان‌ها در متن شرایط فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی خاصی که محیط آنها نامیده می‌شود، فعالیت می‌کنند. هیچ سازمانی مستقل از محیطی که در آن قرار دارد، نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. اما سختی و آسانی آن حیات و بقا کاملاً به نوع رابطه سازمان‌ها با محیطی که در واقع خود جزئی از آن به شمار می‌آیند، مربوط است. توضیحاتی که تاکنون داده شده است در تاثیر محیط بر سازمان تردیدی باقی نمی‌گذارد. اما با همه آن توضیحات نباید تصور کرد که رابطه علت و معلولی، یک جانبه است و این تنها محیط است که بر سازمان اثر می‌گذارد. باید به خاطر داشت که سازمان‌ها نیز بر محیط موثرند. اثر موسسه‌های «مردم پرداز» مانند مدرسه و موسسه‌های آموزشی و بهداشتی بر محیط معلوم است.

چنانچه ملاحظه شد عوامل سازمانی یعنی کنشگران، ساختار اجتماعی، تکنولوژی، هدف‌ها و محیط هر یک عنصری بسیار مهم به شمار می‌آیند. محققان سازمانی به چند گروه تقسیم شده‌اند و هر گروه از آنان آگاهانه یا ناخودآگاه یک یا دو عنصر از آن عناصر را بهتر و در درک سازمان ضروری دانسته‌اند اما چنان که از نمودار پیدا بود (نمودار لی‌وت در اسلاید شماره ۱۲) در شناخت سازمان هیچ عنصری را به سادگی نمی‌توان بر عنصری دیگر ترجیح داد و هیچ یک از آنها را نمی‌توان مستقل از دیگران فهمید. در مطالعه سازمان نباید از محیط غافل شد. هر چند که تقریباً هیچ یک از کتاب‌های مربوط به تئوری‌های سازمان و مدیریت بر اهمیت و ضرورت مطالعه زمان برای شناخت سازمان و رفتار آن تأکیدی نکرده‌اند. اکنون به نظر میرسد که بدون وارد ساختن این عنصر بسیار مهم به مطالعات سازمانی، درک و شناخت این مجموعه‌های اجتماعی ناقص خواهد بود.

هدف‌ها:

۱۸ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

موضوع هدف های سازمانی از مباحث بسیار مهم و بحث برانگیز در میان مباحث مطروحه در قلمرو مطالعات سازمانی است. برخی محققان معتقدند که بحث هدف های سازمانی جزء جدایی ناپذیر مطالعات سازمانی است. در مقابل، عده ای نیز معتقدند که هدف های سازمانی فقط برای توجیه کارهای انجام شده در گذشته مفید هستند و در تحقیقات سازمانی نباید بیش از یک حد معمولی به آن بها داده شود. در این ضمن رفتار یون هم بر این نکته تاکید می کنند که تنها انسان ها می توانند هدف داشته باشند و نسبت دادن هدفداری به سازمان ها به تصور اینکه آنها مستقل از اعضای خود می توانند صاحب هدفی باشند، بی معنی است. به رغم نکاتی که له یا علیه ضرورت توجه به هدف های سازمانی گفته می شود بسیاری از پژوهشگران، تحقیقات خود را با تمرکز بر روی هدفهای سازمانی آغاز می - کنند هدف ها را می توان پنداشتی کنونی از شرایط مطلوب در آینده تعریف کرد. شرایطی که کنشگران تلاش می کنند با انجام وظایف محقق سازند.

### فناوری:

بذل توجه خاص به فناوری سازمان، سازمان را محلی که کاری در آن انجام و مکانی که در آن برای تغییر شکل مواد از انرژی-به عنوان روشی برای تبدیل ورودی ها به خروجی ها- استفاده می شود، به شمار آوردن است. مفاهیمی نهفته در بطن فناوری ظریف و پیچیده اند و ورود به آنها نیز به همان اندازه وقتگیر و پیچیده است.

### نظریه یا تئوری سازمان:

نظریه سازمان عبارتست از ترتیب مطالعه ساختار و طراحی سازمان و سطح تجزیه و تحلیل آن با کل سازمان یا زیر مجموعه های عمده آن است و توانایی کل سازمان را در جهت دستیابی به اهداف آن بررسی می نماید.

### تعریف مفهوم سازمان:

تا اینجا با اهمیت سازمان، مطابق تحقیق و ماهیت تحقیقات سازمانی، و عناصر متشکله سازمان آشنا شده ایم ولی آنچه هنوزنا گفته مانده است، تعریف سازمان است. اما اینکه سازمان را چگونه می شود تعریف کرد، به نگرش تعریف کننده بستگی دارد.

اسکات دیدگاه های محققین سازمان و مدیریت را به سه گروه کلی تقسیم کرده است. این سه نگرش سامانه عقلایی (خردگرایانه)، سامانه طبیعی و سامانه های باز هستند.

نویسندگانی که دارای نگرش خردگرایانه به سازمان هستند بر ساختار هنجاری تاکید می دارند. هرچند ساختار رفتاری را از نظر دور نمی دارند.

در دیدگاه طبیعی سازمان ها موجوداتی زنده تلقی می شوند که مانند دیگر موجودات زنده اگر هم مقصودی داشته باشند، در درجه اول حیات و بقاست. صاحبان نگرش سامانه های باز به جای تاکید بر ساختارهای هنجاری یا رفتاری، توجه خود را عمدتاً بر رابطه سازمان با محیطی که در آن قرار دارد معطوف می سازد. آنان به طور مستقیم یا غیر مستقیم دیگر دیدگاه ها را به بی توجهی نسبت به محیط سازمان ها متهم و هر برداشتی را از سازمان که فاقد اثری مشخص از محیط باشد، غیر واقع بینانه تلقی می کنند.

### تعریف سازمان به عنوان سامانه ای قانونمند و خردمدار:

تعاریفی که بارنارد، مارچ و سایمون، بلاو و اسکات، اتزیونی از سازمان عرضه می دارند، دو عنصر را اجزایی جدایی ناپذیر مفهوم سازمان قلمداد می کنند. به نظر اینان مجموعه افرادی که از تشکل و انسجامی در خور توجه برخوردار باشند، بعنوان یک عنصر و هدف هایی تقریباً مشخص و معین بعنوان عنصری دیگر یک سازمان را می سازند.

### تعریف سازمان به عنوان سامانه طبیعی:

سازمان های طبیعی را می توان سامانه های زنده ای به شمار آورد که نسبت به ادامه بقا و حفظ خود به عنوان یک سامانه، گرایش شدیدی دارند. ساختارهای غیر رسمی (خودمانی) و فرهنگ های ویژه این سازمان ها آنها را بخوبی از امثال خود متمایز می سازد. ساختارهای این سازمان ها بطور خودجوش با توجه به توانایی های طبیعی، علاقه ها و گرایش های اعضای آنها شکل می گیرد و به این مجموعه ها اجازه می دهد به راحتی از منابع انسانی خود به بهترین شکل بهره مند شوند.

بنابراین میتوانیم بگوییم سازمان های طبیعی، مجموعه هایی با اعضایی که مشترکاً به ادامه بقای مجموعه خود علاقه مند هستند، به شمار می آیند. اعضا از طریق کار با یکدیگر و ساختار غیر رسمی که پیدا می کنند، به سوی مقصد خود قدم برمی دارند.

### تعریف سازمان به عنوان سامانه ای باز:

سازمان ائتلاف های متغیر گروه های ذی نفعی هستند که هدف های خود را با چانه زنی تعیین می کنند. ساختار ائتلاف، فعالیت ها و حاصل کار آنها تحت تاثیر شدید عوامل محیطی شکل می گیرد.

## الف-نظریه کلاسیکها:

در نظریه کلاسیکها سه دیدگاه مکتب مدیریت علمی، مکتب اصول‌گرایان و مکتب بوروکراسها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

مکتب مدیریت علمی:

در این گفتار نظریات عمده پیشگامان آن مکتب معرفی می‌گردند از جمله صاحب‌نظران این مکتب تیلور، گیلبرتها و گانت می‌باشند که بصورت خلاصه بشرح ذیل ارائه می‌گردد:

### ۱- فردریک و ینسلوتیلور (۱۸۵۶-۱۹۷):

تیلور در ایالت بوستون دنیا آمد در ۱۹ سالگی برای حفظ بینایی مجبور به ترک دانشگاه شد و به عنوان کارگر در کارگاه قالب‌سازی ماشین شروع به کار کرد. سه سال بعد به شرکت ذوب آهن فیلادلفیا رفت و همزمان با عنوان سر کارگری با تحصیل در دوره شبانه به درجه مهندسی نایل شد و به سر مهندسی و مدیریت ارتقاء یافت. او دستگاه برش سریع فولاد را اختراع کرد طی این دوران نظریات وی درباره مدیریت شکل گرفت. وی در کارخانه‌های مختلف نقش مدیریت، مشاور و... را بر عهده داشت. او نظام نرخ متفاوت پرداخت بر بنای استاندارد کاری را به صورت پرداخت کامل حقوق در شکل استاندارد انجام کار افزایش و کاهش دستمزد در صورت کمتر یا بیشتر از استاندارد انجام دادن کار را مطرح نمود. اندیشه‌های او در عمل گرچه موجب افزایش بهره‌وری، تولید انبوه و حتی افزایش دستمزد کارگران و کیفیت مطلوبتر گردید اما خشم کارگران و سازمانهای کارگری را برانگیخت و در سال ۱۹۱۲ مقاومت در برابر نظر او منجر به اعتصاب در ماساچوست و توضیح به کنگره آمریکا شد. توضیحات وی کنگره را قانع نکرد و موجب دور شدن او از محیطهای کارگری شد اما تاثیرگذاری او بر مدیریت به گونه‌ای بوده که از او به عنوان پدر مدیریت علمی نام برده می‌شود. دو کتاب از افکارش با عنوانهای اصول مدیریت علمی و مدیریت کارگاه به جا مانده است. بصورت خلاصه تیلور به ۴ اصل اقتصاد داشت: ۱-مدیریت باید علمی باشد ۲-انتخاب کارکنان باید جنبه عملی داشته باشد ۳-آموزش و تربیت کارکنان باید علمی باشد. ۴-روابط نزدیک و دوستانه بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.

### ۲- فرانک گیلبرت (۱۸۶۸-۱۹۲۴) و لیلیان (۱۸۷۸-۱۹۷۲):

۲۱ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

این دو در سال ۱۹۰۴ با هم ازدواج کردند و از پیشگامان حرکت سنجی بودند آنان روشهای مختلفی را برای تجزیه و تحلیل کار ارائه دادند که می‌توان نمودار این کار را به پنج عنصر تقسیم نمود: عملیات، حمل و نقل، بازرسی، انبارداری و تحویل.

گیلبرت‌ها با به کار بردن مطالعه حرکت و زمان، کارها و فعالیتهای زائد و اضافی را حذف کردند و این امر باعث بازدهی کار و میزان درآمد بیشتر می‌شد. آنها اعتقاد داشتند تنها یک روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین وجه وجود دارد و حرکت بخشی خستگی سنجی، زمان سنجی و مهارت سنجی امکان می‌دهد که بهترین روش تعیین شود. گیلبرت‌ها مدیریت سیستمها را ابداع کردند چون آنها معتقد بودند که تمام عملیات به هم مربوط هستند و باید با روش سیستماتیک انجام شوند.

### ۳- هنری گانت (۱۸۶۱-۱۹۱۹)

گانت بر عکس گیلبرت‌ها به یک راه به عنوان بهترین راه برای انجام کار معتقد نبود بلکه فکر می‌کرد که می‌توان راهی پیدا کرد که در یک موقعیت بهترین به نظر آید رویکرد وی بر خلاف تیلور باعث مقداری آزادی و ابتکار عمل برای کارگران شد.

#### نقاط قوت و ضعف مدیریت علمی:

بهترین نقطه قوت: تشویق نظریه‌ها و فنون نظام یافته تجزیه و تحلیل کارها در محل کار.  
بزرگترین نقطه ضعف: کارکنان را مطیع نظام کار قرار داده و جنبه انجام کار را از برنامه‌ریزی و کنترل جدا کرد.

#### قوت‌ها

#### ضعفها

- ۱- رویکرد عقلانی آن به سازمان کار، اندازه‌گیری وظیفه‌ها و فرایندها را با دقت قابل ملاحظه‌ای امکان‌پذیر ساخت.
- ۲- اندازه‌گیری وظیفه‌ها و فرایندها، اطلاعات مفیدی برای بهبود شیوه‌های کار طراحی کارخانه و... فراهم آورد.
- ۳- بهبود در روشهای کار افزایش بهره‌وری را موجب شد.
- ۴- پرداخت دستمزد به کارگران بر اساس نتیجه کار.
- ۵- تشویق مدیران به ایفای نقش مثبت‌تر.
- ۶- بهبود در شرایط فیزیکی کار.

۲۲ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی جلفا،

- ۷- بنایی را ایجاد کرد که مطالعه کار جدید و فنون مقداری را می‌توان به آن استوار ساخت.
- ۸- محدود کردن نقش کارگران به تبعیت کامل از دستورالعمل و روشها که در آنها کارگر هیچ اختیاری نداشت.
- ۹- تاکید به تجزیه و تحلیل و سازماندهی فرد، وظیفه و عملیات که گسیخته شدن کار را موجب شد.
- ۱۰- ارتباط مستقیم بین دستمزد و نتیجه کار موجب ترویج نظریه چماق و هویج در انگیزش کارکنان شد.
- ۱۱- برنامه‌ریزی و کنترل منحصراً در اختیار مدیر است.
- ۱۲- به دلیل اندازه‌گیری علمی شغل از طریق زمان سنجی و نرخ‌گذاری امکان مذاکره در باره نرخ دستمزدها را متوقف می‌ساخت.
- ۱۳- بی‌توجهی به نقش مشاهده و مشارکت کارکنان اعتراض جهانی را به دنبال داشت.
- ۱۴- ایجاد نظام خشک بیگانگی کارکنان از محیط کار خود، پدیدار شدن

نگاه مدیران به شغل‌های خسته‌کننده و تکراری و مطیع ساختن کارکنان.

۲- مکتب اصول‌گرایان:

هانری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱):

صنعتکار و نظریه پرداز فرانسوی در ۱۹ سالگی مهندس مهند و در ۴۷ سالگی مدیرعامل یک شرکت ورشکسته شد در ۷۷ سالگی هنگامی که بازنشسته می‌شد به عنوان یک عنصر کارآفرین مشهور بود.

وی ۱۴ اصل که حاصل تجربه‌اش بود را برای تشریح مدیریت بیان کرد که عبارتند از:

- ۱- تقسیم کار ۲- اختیار ۳- انضباط ۴- وحدت فرماندهی ۵- وحدت مدیریت یا جهت ۶- اولویت منابع عمومی ۷- اجرت کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم ۱۱- عدالت ۱۲- ثبات و امنیت شغلی ۱۳- ابتکار ۱۴- روحیه. او معتقد بود که یک مدیر جهت انجام فعالیتها و اصول فوق باید دارای تواناییهای زیر باشد:
- ۱- توانایی جسمی ۲- توانایی فکری ۳- توانایی اخلاقی ۴- معلومات عمومی ۵- معلومات تخصصی ۶- تجربه.

لو ترگیولیک

۲۲ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

وی در پاسخ به سؤال وظیفه مدیر چیست؟ از کلمه اختصاری پوسد کورپ که از حروف اول معادل انگلیسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، فرماندهی، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی تشکیل می‌گردد استفاده نمود.

(planming, oryanizing, staffing, directing, coordinating, reporing and Posdcorb budgeting)

گیولیک مبنای چهارگانه طبقه‌بندی وظایف را به شرح زیر نام می‌برد:

۱- محل انجام کار ۲- اهداف و مقاصد ۳- اشخاص یا افراد ۴- فرایند یا فراگرد.

### ال. اف اورویک

وی بیشتر تجارب خود را در زمینه‌های صنایع و کار در سازمانهای نظامی و بازرگانی حاصل کرد و به شدت از فایول متاثر بود. در نظریه او به مسأله روحیه کمتر توجه شده است. فهرست اصول اورویک به شرح جدول ذیل می‌باشد.

ردیف اصل شرح دلیل وجودی هر سازمان مقصود اصلی یا هدف اصلی است.

تخصص: یک گروه یک وظیفه

هماهنگی: فرایند سازماندهی، در درجه نخست وصول اطمینان از یگانگی است

اختیار: هر گروه باید قدرتی متناسب داشته باشد تا بر سایر گروهها مرتبط گردد.

مسئولیت: فرادست به طور مطلق سؤال اقدامات فرودست است.

### تعریف شرح شغل

شغلها، وظیفه‌ها و ارتباطهایشان باید به روشنی تعریف شده باشد.

همخوانی تناسب اختیار با مسؤلیتها

توازن: واحدهای مختلف سازمان باید همسنگ باشند

حیطه نظارت: هیچ کس نباید مسؤلیت مستقیم بیش از ۵ یا ۶ فرودست را که کارشان به هم پیوسته است داشته باشند

۲۴ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)



تداوم: ساختار باید ادامه فعالیت را امکان پذیر سازد.

## بوروکراسی:

### نظریه بوروکراسی

در حالی که توجه عمده تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت و کارایی، برای کسب اهداف معطوف بود، توجه ماکس وبر به این مساله اساسی تر معطوف بود که چگونه می توان ساختار سازمانها را به طور مناسب طراحی کرد؟ ماکس وبر یک جامعه شناس آلمانی بود و با این استدلال که یک سازمان هدفدار دارای هزاران کارگرو کارمند است و برای انجام دادن کارها ناگزیر است قوانین و مقررات را به صورت دقیق رعایت کند، تئوری مدیریت دیوان سالاری یا همان بوروکراسی را ارائه کرد و در آن به سلسله مراتب اختیار، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات بسیار توجه دقیق کرد. بوروکراسی از دو واژه بورو به معنای دفتر کار بخش دولتی و خصوصی و همچنین به معنای میز تحریر و کراسی به معنای حکومت و در مفهوم اداری به معنای حکومت ادارات و سازمانها است. اما تعیین مفهوم بوروکراسی کاری است که توسط وبر حقوقدان و جامعه شناس آلمانی به انجام رسید. و بر هیچ وقت بوروکراسی را تعریف نکرد اما آن را نوعی سازمان دانست که در موسسات خصوصی و عمومی وجود داشت. ماکس وبر مدل ایده آل بوروکراسی خود را بر اساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار قانونی منطقی است بنا نهاد. و بر با ارائه مدل ایده آل بوروکراسی اساسا نمی خواست که پدیده ای خوب یا بد را پیشنهاد کند، بلکه در نظر داشت که الگو و ضابطه ای برای بررسی سازمانهای بزرگ به دست دهد.

مهمترین خصوصیات مدل ایده آل بوروکراسی و بر بطور خلاصه عبارتند از:

- اعتبار حقوقی
- جدایی مالکیت از مدیریت
- تقسیم کار
- سلسله مراتب
- شایستگی و تخصص عامل اصلی انتخاب و انتصاب
- مقررات و رویه ها رسمی
- غیر شخصی بودن
- وضوح وظایف.
- تخصصی شدن کارها در حد عالی

۲۵ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

➤ ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب

➤ اصول و قواعد شکل یافته رفتار (حاکمیت قوانین و مقررات و غیر شخصی بودن اداره امور)

➤ جدایی اعضا دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید

➤ استخدام کارکنان بر اساس توانایی و دانش فنی

➤ ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری

طرفداران بوروکراسی هر کدام به نوعی از ارزشهای مثبت بوروکراسی مواردی را ارائه کرده اند که برخی از آنها عبارتند از:

۱- دقت عمل را افزایش می دهد چون هر کس می داند چه کاری، توسط چه کسی، به چه منظوری و چگونه باید انجام شود.

۲- تضاد بین افراد را کاهش می دهد زیرا به دلیل بکارگیری مقررات روشن، ابهام و تردید را در شاغل به حداقل می رساند.

۳- تداوم و یکنواختی را در سازمان برقرار می سازد چون شرایط ثابت و مشابه لزوم اتخاذ تصمیمات یکنواخت را تجویز می کند.

۴- بر کلیه ابعاد سازمان، به دلیل حاکمیت قوانین، اعتبار و قابلیت تعمیم حکم فرماست.

۵- به دلیل تقسیم کار عقلایی و ارائه آموزشهای مناسب رضایت افراد را میسر می سازد.

۶- فرد به دلیل حاکمیت و اجرای قوانین جدای از تلقی، احساس و آگاهی خود همانند یک ابزار ماشین با دیگر ابزار ارتباط یافته و با دیگر اعضای سازمان همکاری می کند.

مسائل اساسی ناشی از سوء عملکرد بوروکراسی بشرح ذیل توسط صاحب نظران شرح گردیده است:

۱- تاخیر در تصمیم گیری ۲- ابهام و عدم کارایی به دلیل گستردگی ۳- ناتوانی و ناکارآمدی و حداقل رضایت

شغلی ۴- جایگزینی وسیله به جای هدف ۵- عدم حساسیت به مسایل فردی ۶- عدم انعطاف پذیری در رفتار ۷-

انحراف در شخصیت ۸- اجتناب از نوآوری ۹- اجتناب از قبول مسئولیت ۱۰- ابهام اخلاقی ناشی از بوروکراسی

بوروکراسی پس از ویر:

ویژگیهای برشمرده شده توسط وبر برای سازمانها به عنوان یک مدل ایده‌آل بیشتر به عنوان یک خط کشی به کار گرفته می‌شود و با آن آراء و افکار دیگران که در این زمینه به ارائه نظر پرداختند سنجیده می‌شود که از جمله می‌توان به مرتن و گلدنر اشاره کرد.

طرفداران بوروکراسی هر کدام به نوعی از ارزشهای مثبت بوروکراسی مواردی را ارائه کرده‌اند که برخی از آنها عبارتند از:

- ۱- دقت عمل را افزایش می‌دهد چون هر کس می‌داند چه کاری توسط چه کسی به چه منظوری و چگونه باید انجام شود.
- ۲- تضاد بین افراد را کاهش می‌دهد زیرا به دلیل بکارگیری مقررات روشن، ابهام و تردید را در شاغل به حداقل می‌رساند.
- ۳- تداوم و یکنواختی را در سازمان برقرار می‌سازد چون شرایط ثابت و مشابه لزوم اتخاذ تصمیمات یکنواخت را تجویز می‌کند.
- ۴- بر کلیه ابعاد سازمان، به دلیل حاکمیت قوانین، اعتبار و قابلیت تعمیم حکمفرماست.
- ۵- به دلیل تقسیم کار عقلایی و ارائه آموزشهای مناسب رضایت افراد را میسر می‌سازد.
- ۶- فرد به دلیل حاکمیت و اجرای قوانین جدای از تلقی، احساس و آگاهی خود همانند یک ابزار ماشین با دیگر ابزار ارتباط یافته و با دیگر اعضای سازمان همکاری می‌کند.

مسایلی اساسی ناشی از سوء عملکرد بوروکراسی بشرح ذیل توسط صاحب‌نظران بیان گردیده است.

- ۱- تاخیر در تصمیم‌گیری ۲- ابهام و عدم کارایی به دلیل گستردگی ۳- ناتوانی و ناکارآمدی و حداقل رضایت شغلی ۴- جایگزینی وسیله به جای هدف ۵- عدم حساسیت به مسایل فردی ۶- عدم انعطاف‌پذیری در رفتار ۷- انحراف در شخصیت ۸- اجتناب از قبول مسئولیت ۹- اجتناب از نوآوری ۱۰- ابهاد اخلاقی ناشی از بوروکراسی.

### ارزیابی مکاتب کلاسیک

در مجموع اگر بخواهیم مکاتب کلاسیک را مورد توجه قرار دهیم و ارزیابی از آن داشته باشیم نکاتی حائز اهمیت است که عبارتند از:

۲۷ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

- ۱- بی آنکه تابع اصولی باشیم قادر به اداره سازمان نخواهیم شد، اما پذیرش ثبات و تغییرناپذیری و جامع بودن اصول نکته‌ای است که نمی‌توان با توجه به اینکه ایده‌های گوناگون متأثر از مکان و زمان خویش هستند آن را پذیرفت.
- ۲- پذیرش اصول تخصصی، هماهنگی و حیطة نظارت گر چه دارای کارکردهایی هستند، اما از یک اندازه و یا یک نوع عملکرد در همه سازمانها تبعیت نمی‌کند. بلکه متأثر از اهداف و فن‌آوری و اندازه سازمان متفاوت است (برای مثال کلاسیک‌ها مانند اورویک و بریچ ۵ تا ۷ نفر را برای حیطة نظارت موثر مشخص کرده‌اند که عمومیت ندارد).
- ۳- که امروزه گسترش کارهای گروهی- تیمی و شبکه‌ای پذیرش این نظر را زیر سؤال برده است.
- ۴- تضاد بین اصول: برای مثال محدود بودن حیطة نظارت (۵ تا ۷ نفر) منجر به بلند شدن زنجیره فرماندهی می‌گردد که این نکته با اصل کوتاه بودن خط فرماندهی متضاد است. یا اصل تخصص نیازمند یک بررسی تخصصی نیز هست که با وحدت فرماندهی همخوانی ندارد.
- ۵- محدود ساختن انسان به نیاز اقتصادی با توجه به تنوع نیازهای انسانی از دیگر نارسائیها و کاستیهای این نظریه است.
- ۶- تلقی ابزاری داشتن از انسان و اینکه صرفا باید مجری باشد پدیده از خود بیگانگی را در محیط کار گسترش می‌دهد.

### مکتب نئوکلاسیک-روابط انسانی

مکتب روابط انسانی تاحدی از آن جهت به وجود آمد که روش کلاسیک، از نظر ایجاد هماهنگی در محل کار و در فرایند تولید، نتوانست به مقدار کافی کارآمد باشد. آنچه باعث ناکامی یا استیصال مدیران می‌شد این بود که مردم همواره دارای الگوهای مورد انتظار یا پیش بینی شده نبودند. از این رو بسیار توجه می‌شد تا به مدیران کمک شود که بتوانند از نظر جنبه های مردمی سازمان به نحوی موثرتر عمل نمایند. بنیانگذار مکتب روابط انسانی یانئو کلاسیک التون مایومی باشد که بیشترین دوران زندگی خود را در دانشگاه هاروارد مشغول بود. اساس کارایشان این بود که عوامل غیر اقتصادی موثر در انگیزه رانشناسایی نماید و به همین خاطر تحقیقاتی را انجام داد که به مطالعات هاثورن معروف است و نتیجه گرفت تاثیر هنجاری اجتماعی و انگیزه های روانی بهره گیری از سازمان غیر رسمی، ارتباط بین اعضای گروهها، رهبری بر پایه مشارکت، رعایت انصاف و توجه به فرودستان از جمله عوامل انگیزاننده و اثربخش در کار مدیریت می باشد. اساس نظریه نئوکلاسیک - روابط انسانی - بر این بود که یک کارگر خوشحال، یک فرد مولد و سازنده است. بنابراین کارایی و اثربخشی سازمانها از رضای و خوشحال نکه داشتن عامل انسانی ناشی می شود و نه ساخت روابط رسمی سازمان. نظریه نئوکلاسیک ها، نظریه کلاسیک هارابه کلی رد نمی کند، بلکه ساخت، اختیارت رسمی و کنترل را در قالب هدفها و رفتار کارکنان سازمان مطرح می سازد. به

۲۸ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

همین دلیل سازمان و روابط غیررسمی را مورد تاکید قرار داده و مدیران را به برقراری هر چه بیشتر ارتباط زیردستان تشویق می کند.

### نهضت روابط انسانی و مطالعه هالوژن:

شرح دوران نئوکلاسیکها با مطالعه و بررسی یکی از مشهورترین پژوهشها به نام آزمایشهای هالوژن که طی ۴ مرحله در سالهای ۱۹۳۲-۱۹۲۴ و مرحله پنجم تا سال ۱۹۳۹ به رهبری التون مایو دو نفر دیگر در شرکت وسترن الکتریک در نزدیکی شهر شیکاگو انجام شد. این بررسی به نقش عامل انسانی در محیط کار توجه داشت. مطالعه هالوژن درسهایی را برای مدیران و صاحبانظران در پی داشت که عبارتند از:

- ۱- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند بلکه عوامل اجتماعی و شخصی موجب انگیزش آنها می شود.
- ۲- نگرش کارکنان به جنبه های گوناگون کار اثر می گذارد.
- ۳- سرپرستی اثربخش موجب بهبود و حفظ روحیه کارکنان و افزایش بهره وری است.
- ۴- نقش گروهها بویژه گروههای غیر رسمی در کارایی نشان داده شده است.
- ۵- بیانیه مشخص این آزمایشها این بود که انسان عنصری اجتماعی است و بر مبنای الگوی انسان اجتماعی باید درباره آن عمل کرد.

### عمده ترین مکاتب روابط انسانی:

۱- شاخه سنتی روابط انسانی: این شاخه توسط التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) در پی آزمایشهای هالوژن با مشاهده رفتار افراد در محیط سازمان شکل گرفت هدف از این بررسی شناسایی مبانی بود. در این تلاش عوامل داخلی سازمان مورد تاکید قرار گرفت و به عوامل محیطی توجه نشد نکات عمده در این مکتب عبارتند از:

الف- تفکیک سازمان رسمی از سازمان غیررسمی.

ب- تاثیر عمده روابط غیر رسمی و سازمان غیر رسمی بر رفتار.

ج- تاثیر گروه بر میزان انگیزش، روحیه و در نتیجه سطح کارایی و بهره وری.

### ۲- شاخه اجتماعی روابط انسانی:

۲۹ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

این شاخه که توسط وارنر یکی از پژوهشگران هالوژن و کمیته روابط انسانی در صنعت وابسته به دانشگاه شیکاگو مطرح گردید به مشکلات جامعه و طبقات اجتماعی توجه داشت. وی کتاب «نظام اجتماعی، کارخانه نوین» را در سال ۱۹۴۷ در این خصوص منتشر کرد. نتایج مهم مطالعات وارنر و پیروان وی به شرح زیر است:

۱- تاثیر عواملی چون طبقه اجتماعی، مذهب، نژاد و تربیت خانوادگی در مطالعه رفتار سازمانی.

۲- نقش اتحادیه‌های کارگری در ساماندهی به رفتار کارکنان.

۳- شاخه مرادده‌ای ارتباطی متقابل یا تعاملی در روابط انسانی.

این شاخه توسط محققانی مانند وایت، هومانز، چاپل و دیگران ارائه شد در این نظریه تاکید بر مشاهده و اندازه‌گیری رفتار عملی و واقعی افراد در داخل سازمان است که تحت عنوان مراددهات یا فعالیتها نام برده می‌شود. از نظر هومانز در هر نظام اجتماعی ۳ عامل زیر وجود دارد:

الف-فعالیتها: وظایفی که افراد انجام می‌دهند.

ب-کنشهای متقابل: رفتارهایی که بین افراد و گروهها صورت می‌گیرد.

ج-حالات عاطفی یا احساسات: گرایشهای بین افراد و گروهها.

### محدودیتها و خدمات مکاتب روابط انسانی:

محدودیتها: ۱-محدودیت قلمرو تحقیق ۲-سطح تجزیه و تحلیل ۳-بی توجهی به مفاهیم تضاد و قدرت در

سازمان

خدمات:

۱- اکید بر انسان در ابعادی فراتر از انگیزه‌های اقتصادی.

۲- اهمیت فرد، احساسات و عواطف او را در دنیای سازمان به خوبی می‌شناساند.

۳- نقش مهم ارزشها و هنجارهای گروهی وجهی را بیان می‌کند.

۴- تحلیل روابط غیر رسمی و شناسایی آن به عنوان یک عامل مهم رفتاری.

۵- تعامل بین شیوه سرپرستی و روحیه به درستی منعکس می‌شود.

تجدید نظر طلبان:

۳۰ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

صاحب‌نظرانی مانند ماری پارکرفاست، بارنارد و هربرت سایمون که به هر دو عامل وظیفه و رابطه توجه داشتند تجدیدنظر طلبان خوانده می‌شوند. این افراد به طور عمده به اهمیت جنبه‌های اجتماعی پرداختند و از دهه ۱۹۳۰ به بعد آراء و افکار آنها متداول گردید. اینان معتقدند که ترکیب ایده‌های تیلور، فایول و وبر با نتایج حاصل از مطالعات هالوژن ما را به این نتیجه رهنمون می‌کند که سازمانها سیستمهای تلفیقی هستند. سازمانها تلفیقی از وظایف و افراد می‌باشند که باید یک حالت تعادل بین افراد و وظایف ایجاد نمود. اینان معتقد بودند که توجه صرف به مشاغل فنی، یا فقط به نیازهای افرادی که وظایف را انجام می‌دهند، سازمان را به نتایج بهینه نخواهد رساند. بلکه مدیران ملزم به سازماندهی الزامات وظیفه‌ای و همچنین برآورده کردن نیازهای افرادی که وظایف مذکور را انجام می‌دهند می‌باشند. آرای برخی صاحب‌نظران این مکتب بطور خلاصه بدین شرح می‌باشد:

#### ۱- ماری پارکرفالت (۱۹۳۳-۱۸۶۸)

وی معتقد بود که هدف عمده مدیریت باید دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد و ۴ اصل را درباره هماهنگی تحت عنوان اصول ۴ گانه مبانی سازمان مطرح می‌نماید:

- ۱- هماهنگی از طریق برقرار کردن ارتباط مستقیم میان افرادی که وظایف آنها به هم مربوط می‌شود.
- ۲- هماهنگی در نخستین مراحل شروع کار.
- ۳- هماهنگی به صورت یک جریان مداوم
- ۴- هماهنگی از طریق بررسی تاثیر متقابل جنبه‌های مختلف یک کار.

#### ۲- چستر بارنارد (۱۹۶۱-۱۸۸۶)

وی سالیان دراز رئیس شرکت تلفن بل در نیوجرسی آمریکا بود کتابش که به نام وظیفه مدیر بود و سال ۱۹۳۸ منتشر نمود به عنوان یک اثر کلاسیک محسوب می‌شد. برجسته‌ترین کار او تحلیلی است که از فرایند تصمیم‌گیری بدست داده است او می‌گوید فرایند تصمیم‌گیری دو جنبه منطقی و غیر منطقی دارد و اینکه جنبه‌های غیر منطقی فرایند تصمیم‌گیری اغلب اهمیت قاطع دارند مثلاً دو آدم توانا به جای آنکه کارایی را افزایش دهند در عمل به علت برخورد شخصیتها کار خرابتر می‌شود. وی با نگرش رفتاری سازمان را مورد بررسی قرار داد و منظورش از همکاری را کار گروهی برای رسیدن به یک هدف مشترک عنوان می‌کند وی بر خلاف کلاسیکها که به تفویض اختیار از بالا به پائین معتقدند می‌گویند که اختیار از پائین به بالا جاری می‌شود چون مرئوسین زمانی یک ابلاغ یا دستور را معتبر می‌دانند که دارای شرایط زیر باشد:

۳۱ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

- ۱- ابلاغ یا دستور برای او قابل فهم یا درک باشد.
- ۲- چابلاغ یا دستور به نظر او با هدفهای سازمان مغایر نباشد.
- ۳- ابلاغ یا دستور در مجموع با علایق او سازگاری داشته باشد.
- ۴- از لحاظ فکری و جسمی قادر به اجرای ابلاغ یا دستور باشد.

برخی معتقدند اولین کسی که مدیریت را به عنوان یک سیستم بررسی کرد بارنارد بود.

### ۳- هربرت سایمون (۱۹۱۶)

وی نخستین نظریه پرداز مدیریت است که برنده جایزه نوبل در اقتصاد (۱۹۷۸) شناخته شد. کتاب او تحت عنوان «رفتار اداری» یک اثر کلاسیک محسوب می شود وی می گوید که رفتار اداری بطور کامل عقلانی نیست زیرا دانش و اطلاعات لازم برای یک تصمیم گیری عقلانی در مسایل اداری به ندرت موجود است و این امر به مفهوم غیر عقلانی بودن رفتار نیز نمی باشد، بنابراین رفتار اداری قسمتی عقلانی و قسمتی چندان عقلانی نیست وی معتقد است انسان اداری از انسان اقتصادی به مراتب واقع بین تر می باشد.

#### مکاتب کمی مدیریت:

از اواسط قرن بیستم و وقوع تحولات اجتماعی و سیاسی منجر به پدیدار شدن دیدگاه های تازه ای در مدیریت گردیده که تحت عنوان مکاتب کمی مدیریت نامیده می شوند به این ترتیب که انگلستان در آغاز جنگ دوم جهانی در سال ۱۹۴۰ به شدت نیاز داشت که بسیاری از مسایل پیچیده جنگ را حل کند. انگلستان توانست مقاومت کند و با ابداع تیمهای پژوهش عملیاتی که با جمع آوری تعدادی از ریاضیدانها، متخصصان علم فیزیک و سایر دانشمندان تشکیل می شد، شاخه پژوهشی عملیاتی را در مدیریت تحت عنوان مدیریت کمی پایه گذاری کرد. این مدل را آمریکائی ها پس از ورود به جنگ دنبال کردند و با پیشرفتهای بعدی بشر در زمینه فن آوری و رایانه و گسترش رشته های مبتنی بر پژوهش عملیاتی و دیگر روشهای کمی رشته علمی علم مدیریت نیز شکل گرفت و به عنوان دو شاخه اصلی مکتب کمی مدیریت مطرح گردید. الف- پژوهش عملیاتی: این مکتب که بر اساس بکارگیری فنون ریاضی و بهینه سازی مطرح است برای حل مسائل در آن به شیوه زیر عمل می شود:

- ۱- مشاهده منظم رفتار سیستمی که برای حل مسأله مورد بررسی قرار می گیرد.
- ۲- طراحی یک مدل یا چارچوب کلی بر مبنای مشاهده های منظم، به گونه ای که پیش بینی پیامد را نیز بتوان در آن لحاظ کرد.

۳۲ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،



۳- پیش‌بینی رفتار سیستم با استنباط از مدل کلی رفتار سیستم به هنگام مواجهه با تغییرات

۴- آزمایش مدل طراحی شده برای ارزیابی سیستم واقعی

### ب- علم مدیریت:

پیشرفتهای فن‌آوری پس از جنگ راه‌های جدیدی را برای حل مسایل مدیریتی فراهم آورد که از آخرین راه‌آورد‌های رایانه‌ای پیشرفته با استفاده از پژوهش عملیاتی برخوردار می‌باشد که موجب پدیدار شدن علم مدیریت شد. علم مدیریت از کاربرد متنوعی برخوردار است که عبارتند از:

۱- پیش‌بینی‌های ریاضی.

۲- مدل‌سازی موجودی انبار.

۳- برنامه‌ریزی خطی.

۴- نظریه صف

۵- مدل‌های شبکه

۶- شبیه‌سازی

### نقاط قوت و ضعف مدیریت کمی

قوتها

ضعفها

۱- تمرکز بر تصمیم‌گیری.

۲- استفاده از مدل‌های ریاضی در مدیریت.

۳- استفاده از شاخص‌های اقتصادی در تصمیم‌گیری.

۴- استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات

۵- عدم آشنایی بسیاری از مدیران با روشهای کمی.

۶- علم مدیریت قادر به تحلیل مسایل روان‌شناسی و رفتاری نیست.

۷- پیچیده بودن و تخصصی بودن مفاهیم کمی درک آنها را مشکل می‌کند.

### مکاتب تکاملی مدیریت:

۳۳ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

با توجه به مطالب مطرح شده مکاتب کلاسیکها، نئوکلاسیکها تجدیدنظرطلبان، مکاتب کمی و ادامه رشد آنها در موضوعاتی که مورد تاکید آنها بوده، باید پذیرفت که مرزهای بین مکتبهای مختلف روز به روز مخدوشتر می‌شوند، اما دیدگاه‌های تکاملی جدیدی نیز زایش یافته‌اند که محصول نیمه دوم قرن ۲۰ می‌باشند هر چند زمینه‌های برخی از این نظریات از قبل فراهم بوده و تکامل مدیریتی آنها از ۱۹۵۰ به بعد بوده است. نظریات مانند نگرش سیستمی، نگرش اقتضایی و نگرش نوین روابط انسانی محصول چند دهه اخیر هستند.

### نگرش سیستمی:

این نظریه براین تفکر استوار است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت، بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده‌ها برای حل مسایل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود.

### نظریه اقتضاء:

این نظریه مانند نظریه سیستمی بر سازمان و ارتباط آن با محیط تاکید دارد. به موجب نظریه اقتضاء سازمانها از نظر وسعت و اندازه، شکل قانونی، وضعیت فن‌آوری، نیروی انسانی و عوامل دیگر با امکانات و محدودیتهایی روبرو هستند و برای بقاء خود را باید با عوامل محیطی تطبیق دهند و بنا به موقعیت یکی از اشکال سازمانی یا ترکیبی از آنها را برگزینند.

بطور کلی دو مفهوم سیستمهای باز و شرایط نامطمئن زیربنای ساختاری نظریه اقتضاء را تشکیل می‌دهند. عنوان رهیافت اقتضایی در سال ۱۹۶۷ توسط لارنس و لورچ پیشنهاد شد و سپس توسط صاحب‌نظرانی دیگری دنبال گردید این رویکرد در پی ایجاد اصول با دستورالعملهای عمومی رفتاری نیست و با نسبیت‌ها و نه مطلق‌ها سروکار دارد. بنابراین در مدیریت اقتضایی رعایت اهداف اساسی و تعهدات الزام‌آور است و انعطاف‌پذیری با رعایت این دو مبنا تحقق یابد.

### مکتب کمی مدیریت

یکی از جریانهای مدیریت حرکت از توجه به انسان بر استفاده از ابزارهای کمی جهت کمک به برنامه ریزی و کنترل برای امور سازمان بود. تاکید این مکتب، یعنی مکتب کمی مدیریت بر رویکردهای ریاضی در مسائل مدیریت است. آن رویکرد در طی جنگ جهانی دوم بر اساس پژوهشهای گروهی وتیمی که بر روی رادارهای پیشرفته، سیستم های هدایت کننده، پرتاب موشک، نظریه اطلاعات و بمب اتمی انجام شد شکل گرفت و بعد از آن، ابزارهای کمی در تمام جنبه های موسسات تجاری و بازرگانی مورد استفاده قرار گرفت. اگرچه

بسیاری از نویسندگان مدیریت این جریان فکری رابه عنوان یک مکتب تلقی نمی کنند و بعد از مکتب روابط انسانی، مکتب سیستمی مطرح می شود.

## تصمیم گیری

تصمیم گیری مهم ترین و اساسی ترین وظیفه مدیران هر سازمان، در همه رده های سازمانی است. در واقع، سرنوشت سازمان هابه وضعیت و نتیجه تصمیم گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم گیری است. تصمیم گیری را می توان این گونه تعریف کرد: "فرایند تعیین و انتخاب اقدامی عملی به منظور حل مشکل یا مسئله مشخص". معمولاً در هر نوع تصمیم گیری مدیر با مشکل یا مسئله ای مواجه می شود که باید برای آن راه حلی بیابد. مسئله یا مشکل را می توان چنین تعریف کرد: "تفاوت بین وضعیت موجود با آنچه مورد نظر بوده است". مثلاً کاهش در میزان فروش، در مقایسه با آنچه که برنامه ریزی شده، یا میزان شکایات مردم از خدمات سازمان های دولتی هنگام پاسخگویی به تقاضای آنان، اشاره بر این نکته دارد که سازمان با مشکل یا مسئله ای روبروست. هربرت سایمون برنده جایزه نوبل، تصمیم گیری را در سه مرحله شرح می دهد: (۱) اطلاعات، (۲) طراحی، (۳) انتخاب. مرحله اطلاعات شامل جستجو به منظور شرایط لازم برای تصمیم گیری است. مرحله طراحی شامل یافتن راه حل، بررسی امکانپذیری اقدامات مورد نظر را شامل می شود و سوم انتخاب مناسب ترین راه حل عملی.

## انواع تصمیم گیری

در اداره سازمان و در قلمرو وظایف و مسئولیت های هر مدیر، مسائل گوناگونی بروز می کند که مدیر باید در باره آنها تصمیم بگیرد. اموری که مدیر با آنها روبروست به دو دسته تقسیم می شود: (۱) امور عادی و تکراری؛ (۲) امور غیر عادی و نامنتظره. امور عادی در سازمانها تا حدود زیادی مشخص هستند و معمولاً حل و فصل آنها مشکل نیست؛ مثلاً تاخیر کارکنان در حضور یا کم توجهی به مشتریان یا مراجعه کنندگان در سازمان های دولتی و اداری جامعه ما امری غیر عادی نیست. از این رو مشکلات و مسائل تکراری در سازمان را معمولاً با وضع مقررات، دستورالعمل ها و خط مشی ها میتوان حل کرد. غیبت های مکرر و نادیده گرفتن اصول و ضوابط سازمانی نمونه های دیگری از امور عادی هستند که برای رویارویی با آنها، وجود دستورالعمل و مقررات تنظیمی می تواند پاسخی برای این قبیل مشکلات و مسائل سازمانی باشد. این نوع امور و تصمیمات را تصمیم گیری برنامه ریزی شده می نامند، اصولاً این نوع تصمیم گیری بر اساس یک رویه منظم انجام می شود و به طور معمول تصمیم گیرنده وضعیت را می داند. تصمیم گیریهای مدیریتی که بر مبنای خط مشی های سازمانی، رویه ها و مقررات هستند در این چارچوب می باشند. در حالی که تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده چنین مقدمه و رویه ای

۳۵ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

رادنیبال نمی کنند. این نوع تصمیم گیری ها تا حدودی بدون ساختار هستند و معمولاً به نگرش و دیدگاهی خلاق نیاز دارند. تصمیم گیری برنامه ریزی نشده معمولاً به طور مستمر و تکراری پیش نمی آید و چه بسا موردی و یکباره باشد، مانند تصمیم برای توسعه سازمان و انواع تولید، ادغام شدن در سازمان دیگر، انتقال محل سازمان و مواردی از این قبیل. بدیهی است هنگامی که مدیری با این نوع مسائل روبرو می شود، برای حل آنها دستورالعمل یا روشی از قبل تعیین شده نخواهد داشت.

### نهضت نوین در روابط انسانی:

نهضت نوین روابط انسانی خود را مدیون نگرش اقتضایی می داند در این نهضت به صورت منسجم و یکپارچه و با دیدگاهی مثبت به ماهیت انسان توجه شده و بر مبنای شیوه‌ای علمی به بررسی موضوع پرداخته می شود. این نهضت در دهه ۱۹۵۰ شروع و در دهه ۱۹۶۰ به اوج خود رسید. صاحب نظران این مکتب تلاش کردند با درهم آمیختن تحقیقات علمی، تجربیات اداری، آزمایشگاهی و بررسیهای میدانی، مجموعه‌ای جامع و علمی از اصول مدیریت ارائه دهند، کاری را که ابتدا فایول انجام داد. اصول ارائه شده به وسیله این دسته از اندیشمندان بر مفهوم کیفیت کار و نیز بر رابطه فرد با سایر اعضا وجه می کند. برخی صاحب نظران این نهضت عبارتند از:

1- ادگار اچ شاین: پژوهشگر آمریکایی که در سال ۱۹۶۵ با مطالعات انجام داده طبقه بندی جدیدی از فرضیات درباره انسان ارائه داد: الف- انسان عقلانی- اقتصادی ب- انسان اجتماعی ج- انسان خودیاب د- انسان پیچیده.

### ۲- دبلیو ادوارد زد مینگ:

وی یک آمریکایی متخصص علم آمار بود که به علت تجدید حیات صنعت ژاپنی شهرت یافت. فلسفه این نویسنده در سال ۱۹۸۶ تحت عنوان زنجیره واکنش در سال ۱۹۸۶ منتشر شد وی معتقد است که بهبود کیفیت به کاهش هزینه‌ها منجر می شود، در نتیجه بهره‌وری افزایش می یابد و سهم بیشتری از بازار بدست می آید و سرانجام بقاء و رشد شرکت تضمین و مشاغل بیشتری ایجاد می شود.

### ۳- توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن:

۳۶ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

در سال ۱۹۸۲ نهضت نوین روابط انسانی به صورت فزاینده‌ای مورد توجه واقع شد. این دو دانشمند نتایج پژوهشی در ۴۳ شرکت بزرگ و موفق را که طی ۲۰ سال گذشته سودآور بودند منتشر کردند این مطالب در کتابی تحت عنوان «در جستجوی کمال» منتشر گردیده‌اند.

#### ۴- پیتر دراگر:

وی در اتریش دنیا آمد و در رشته حقوق فارغ التحصیل شد. در دهه ۱۹۴۰ سر دبیر نشریه و مشاور صنعتی جنرال موتورز بود. مهمترین اثر او کتاب «عمل مدیریت» بود که در سال ۱۹۵۴ منتشر شد مدیریت بر مبنای هدف را ارائه داد وی برای یک موسسه هشت هدف را بشرح زیر تعیین می‌کند:

1-بازاریابی ۲-نوآوری ۳-سازمان انسانی ۴-منابع مالی ۵-منابع مادی ۶-قدرت تولید (بازدهی) ۷-مسئولیت اجتماعی ۸-شرایط سود.

#### ۵- تئوری Z:

ویلیام جی اوچی استاد دانشگاه کالیفرنیا در لس آنجلس در کتاب پر فروش تئوری Z، چگونگی رویارویی مدیریت آمریکایی با چالش مدیریت ژاپنی که در سال ۱۹۸۱ منتشر شد به تغییر روایت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی پرداخت. فردلوتانز تئوری Z را تاکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی تعبیه می‌کند. اوچی ویژگیهای مدیریت آمریکایی را تئوری A و ژاپنی را J و ترکیب این دو را Z نامید.

#### جنگل نظریه‌های مدیریت:

در سالهای اخیر برای تجزیه و تحلیل مفاهیم نظری مدیریت، رهیافتهای جدیدی توسعه یافته که هر روز بر تعداد آنها نیز افزوده می‌شود. هارولد کونتز، صاحب نظر معاصر مدیریت در سال ۱۹۶۱ از این وضع تحت عنوان جنگل نظریه‌های مدیریت نام برد. در این رهیافتهای تلاش می‌شود مدیریت بصورت عینی، عملیاتی و مفید برای افراد بویژه مدیران تحلیل شود و در عمل راه مناسب را به آنان تجویز کند. در علت ارائه نظریه جنگل مدیریت موارد زیر بر شمرده شده است:

۱- معانی متنوعی که برای کلمات مشترک مانند سازمان ارائه شده است.

۲- گوناگونی تعریف مدیریت به عنوان مجموعه ای از دانش.

۳- عدم درک ماهیت و نقش اصول و تئوری.

۴- ضعف آموزشی بسیاری از افراد در زمینه‌های مربوط به مدیریت.

۳۷ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

۵- ضعف فزاینده بسیاری از متخصصات بر اثر عدم تمایل یا عدم توانایی به درک همدیگر.

در وضعیت حاضر رهیافتهای متنوعی را برای مطالعه علم مدیریت و نظریه‌های آن بیان کرده‌اند که عبارتند از: الف- رهیافت تجربی یا موردی ب- رهیافت رفتار متقابل افراد. ج- رهیافت رفتار گروهی د- رهیافت همکاری نظامهای اجتماعی یا سیستمهای اجتماعی- تعاونی ه- رهیافت سیستمهای اجتماعی- فنی و- رهیافت تصمیم‌گیری. ز- رهیافت سیستمی یا نظام‌گرایی. ح- رهیافت ریاضی یا علم مدیریت. ط- رهیافت اقتضایی یا موقعیتی ی- رهیافتهای نقشهای مدیری. ک- رهیافت عملیاتی ل- رهیافت مدیریت استراتژیک.

### فریمن می گوید تئوریهای مدیریت 2 مقام دارد:

(1) مقام عمل: تئوریه‌ها باید با توجه به شرایط فرهنگی و ارزشهای یک جامعه پاسخگو باشند. اگر چنین بود

یا گرانبار از ارزش است Value-laden. می‌گوییم این تئوری

یا ارزش زدوده هستند. یعنی این (2) Value-free مقام نظر: همه تئوری پردازان معتقدند تئوریهای آنان

تئوریه‌ها جهان شمول بوده و محدود نیستند.

ما هم از این زاویه به تئوریه‌ها نگاه می‌کنیم. شاید بعضی از این تئوری‌ها را بشناسید، مانند تئوری نیازهای

بشری مازلو. شامل 5 نیاز: فیزیولوژیکی، امنیت، عشق و محبت، تعلق اجتماعی، خودشکوفائی که در همه

جوامع بشری صدق می‌کند و فقط ممکن است مصادیق آن متفاوت باشد. مثلاً نیاز به امنیت در کشور ما با

نیاز به امنیت در یک کشور آفریقایی فرق دارد. ولی همه به نیازهای فیزیولوژیکی محتاج هستند.

در یک طبقه بندی دیگر تئوریهای مدیریت یا سازمان را به 3 دسته تقسیم می‌کنند:

۱- تئوریهای توصیفی (descriptive): تئوریهای سازمانی عمدتاً چون سازمانها را توصیف می‌کنند در این

گروه قرار می‌گیرند.

۲- تئوریهای تجویزی (prescriptive): تئوریهای مدیریت چون برای سازمانها نسخه می‌پیچند و تجویز

میکنند در این دسته بندی قرار می‌گیرند.

۳- تئوریهای عملگرا (pragmatic): برخی مانند تئوری مدیریت علمی تیلور در این گروه قرار می‌گیرند.

سیستم های اطلاعاتی

۳۸ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمدحسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

امروزه اطلاعات یکی از منابع اصلی و بارز هر سازمانی می باشد. همانطور که منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین آلات، در روند تولید کالا و خدمات دارای نقش اساسی هستند اطلاعات نیز دارای جایگاه ویژه ای می اشد. هرچه سازمان بزرگتر و حجم عملیات آن پیچیده تر می شود اطلاعات نقش و اهمیت بیشتری پیدا میکنند. همانطور که منابع غیراطلاعاتی از قبیل پرسنل، پول، مواد و ماشین آلات نیاز به اداره شدن دارد اطلاعات نیز به عنوان یکی از منابع مهم نیاز به مدیریت دارد. مدیریت اطلاعات در یکی سازمان مبادرت به طراحی سیستمی می نماید تا کار جمع آوری داده و پردازش آن و تولید اطلاعات و توزیع آن را در پیکره سازمان به عهده بگیرد تا اینکه اطلاعات بتواند وظیفه خود را همچون جریان خون در بدن انسان بطور مداوم و پیوسته به انجام رساند مهم ترین دریافت کننده اطلاعات، مدیریت است که حسب برنامه ریزی، نظارت و اخذ تصمیم بدان نیاز دارد. در جهان پر از رقابت نیرومندترین صلاح اطلاعات است. اطلاعات به مدیران کمک میکند که عملکرد خود را بهبود بخشند، با رقیبان مبارزه کنند، به نوآوری روی آورند، تعارضات را بکاهد و خود را با تحولات سریع بازار تطبیق دهند.

### اهمیت سیستم های اطلاعاتی

در سال های اخیر سیستم اطلاعات مدیریت با استقبال زیادی روبرو بوده و دولت ها و سازمان ها سرمایه گذاری زیادی در این خصوص داشته اند. بخصوص در کشورهای پیشرفته این توجه به نسبت بالا می باشد و اهمیت موضوع به دو دلیل عمده زیر می باشد.

۱- سیستم اطلاعات ابزاری است برای تصمیم گیری، از طرفی تصمیم گیری جوهره مدیریت است و مدیر زمانی معنا و مفهوم پیدا میکند که دست به تصمیم بزند به زبان دیگر میتوان گفت که مدیریت مساوی تصمیم گیری است. از آنجایی که اطلاعات، اساس تصمیم گیری است، جنبه ۱ از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می دهد مورد توجه زیادی قرار می گیرد. یک دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد الهام و بینش تشکیل می شود. براین اساس ملاحظه می شود که پایه یک تصمیم خوب اطلاعات است. اگر ساختار تصمیم گیری در سازمان براساس اطلاعات نباشد تصمیمات بر مبنای ذوق و سلیقه افراد بوده و آن موقع سازمان قطعا از اهداف خود دور خواهد شد.

### تعریف اطلاعات

۳۹ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

داده ها پس از پردازش به صورتی که دارای معنی و مفهوم باشند، تبدیل به اطلاعات می شوند. پردازش داده ها ممکن است شامل آمیختن حقایق یا غربال کردن جزئیات نامربوط آنها باشد. به دیگر سخن، اطلاعات در واقع داده های تغییر شکل یافته ای هستند که معنی یا آگاهی و معرفت خاصی را ابلاغ میکنند.

## تعریف سیستم اطلاعاتی

سیستم اطلاعاتی سیستم است که داده ها را از واحد های مختلف دریافت نموده و تولید اطلاعات میکند و اطلاعات مربوط، بموقع، دقیق و شکیل را در اختیار سطوح مختلف مدیران جهت تصمیم گیری بهینه قرار می دهد.

## تاریخچه استفاده از اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی

بسیاری از تاریخ نویسان عقیده دارند که یکی از مشخصات تمدن های مرفقی، توانایی آنها در تولید و کاربرد موثر اطلاعات است. مثلا در دره بین النهرین ۴۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح تمدن هایی شکوفا شد. از جمله نکات جالب توجه در باب این تمدن ها آن است که در این تمدن ها سرلوحه ای گلی دارای شکلها و اندازه های متفاوت، سوابق امور به نحو نسبتا پیشرفته ای ثبت و نگهداری می شد.

بی از پانصدسال پیش، سرخپوستان اینکایی آمریکای جنوبی سیستم های اطلاعاتی نسبتا جامعی به وجود آوردند که از پایگاه های اطلاعاتی و مدل های پردازش داده ها برخوردار بود و از هزاران رشته نخ گره خورده تشکیل می یافت که جمعیت یک روستا، عوارضی که بدان تعلق می گرفت، مقدار غله هر انبار، معاملات تجاری، شعر، سوابق جنگ ها و سایر رویدادهای تاریخی را نشان می دادند. با آراستن گره ها و رنگ های گوناگون در نظم های متفاوت، ترکیبی از فرمول های یاری دهنده حافظه، ارقام و اطلاعات را ایجاد می کردند، در واقع اینکاها پیشروان تحلیل گران سیستم امروزند.

نخستین نظام های اطلاعات که در دهه ۱۹۵۰ میلادی به وجود آمد. بیشتر جنبه عملیاتی داشته و کارهای ساده دفتری را به صورت خودکار می آورد. پس از آن در دهه ۱۹۷۰ نظام اطلاعات رده مدیریت و در دهه ۱۹۸۰ نظام های اطلاعات در رده راهبردی و مدیریت ارشد پا به میدان گذاشتند. از آنجایی که نظام های نخستین، بیشتر جنبه فنی و عملیاتی داشتند مدیران می توانستند مسئولیت آنها را به کارکنان فنی رده پایین تفویض کنند. ولی نظام های کنونی به گونه مستقیم بر تصمیم گیری مدیریت و برنامه های راهبردی مدیران ارشد اثر دارند و در بیشتر موارد گزینش فرآورده ها و چگونگی ساخت آنها را نیز در بر می گیرند. بنابراین نمی توان مسئولیت این نظام ها را در بست در اختیار تصمیم گیران فنی گذاشت.

۴۰ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،



## اجزاء سیستم اطلاعات

### سیستم اطلاعات دارای دو بخش عمده می باشد

۱- تکنولوژی یا فن آوری اطلاعات (Information Technology): که خود شامل سخت افزار و نرم افزار می باشد.

سخت افزار: به اجزایی از تکنولوژی گفته می شود که قالا لمس و رویت می باشد که شامل رایانه و اجزاء جانبی آن شامل چاپگر و اسکنر و... می باشد.

نرم افزار: اجزایی از سیستم اطلاعاتی که ملموس و همچنین قابل رویت نیست که شامل انواع برنامه های کامپیوتری می باشد.

۲- نیروی انسانی: به کلیه افرادی که در ایجاد، تسهیل و در به کارگیری و استفاده از سیستم اطلاعاتی نقش دارند نیروی انسانی گفته می شود و نیروی انسانی شامل ۳ گروه می باشد.

۱-۲- گروه اول کسانی هستند که در ایجاد سیستم اطلاعات نقش دارند به اصطلاح طراحان و برنامه نویسان گفته می شود عمده کار این گروه قبل از بهره برداری است.

۲-۲- گروه دوم راهبران و متصدیان می باشند و تسهیلاتی را در سیستم ایجاد میکنند تا کاربران و سازمان بهتر بتواند از سیستم استفاده نماید. مدیران شبکه های کامپیوتری در این گروه قرار دارند.

۳-۲- گروه سوم کسانی هستند که وظیفه آنها استفاده از سیستم های اطلاعاتی می باشند و کاربران از این گروه می باشند. از مدیران عالی سازمان تا پرسنل اجرایی که از برنامه استفاده میکنند جزء کاربران و از گروه سوم می باشند. کار دو گروه اول به منظور ایجاد تسهیلات برای راحتی کار گروه سوم می باشد.

### انواع سیستم های اطلاعات

#### ۱- سیستم پردازش مبادلات (Transaction Processing System: TPS)

سیستم مکانیزه کردن فعالیت های یک بخش و یا واحدی از سازمان می باشد. مانند سیستم حقوق و دستمزد، حضور و غیاب کارکنان، آموزشی کارکنان،... تمرکز این سیستم بر روی داده است. کارهای روزمره سازمان را انجام داده و سولبق آنها را نگهداری و ثبت میکنند و دارای دو ویژگی مهم می باشد. نخست اینکه این نظام ها مرزهای میان سازمان و محیط پیرامون را گسترش می دهند. آنها مشتریان را با انبارها، کارخانه

۴۱ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

ها، و مدیریت سازمان، پیوند می زنند. دوم اینکه سیستم پردازش مبادلات، بزرگترین منبع تامین اطلاعات برای دیگر نظام ها می باشد. امروزه برای سازمان ها دشوار است که بدون این سیستم فعالیت کنند.

## 2- سیستم اطلاعات مدیریت (Management Information System: MIS)

این سیستم ارتباط منطقی بین TPS های مختلف را ایجاد می کند و تمرکز آن بر روی اطلاعات است. این سیستم در انجام وظیفه های برنامه ریزی، کنترل و تصمیم گیری رده مدیران، کارسازند و اطلاعات را از TPS ها دریافت نموده و در شکل گزارشهای چکیده و موردی به مدیران عرضه می کند. این اطلاعات از دیدگاه فنی کمتر پیچیده بوده و بیشتر به رویدادهای درون سازمان مربوط است.

## 3- سیستم پشتیبانی تصمیم گیری (Decision Support System: D.S.S)

سیستمی است که بدیل ها و گزینه هایی را در اختیار تصمیم گیران قرار می دهد و آنها را با تعامل با این سیستم مناسب ترین گزینه ها را برای خود انتخاب خواهند کرد و تمرکز آن بر روی گزینه هاست و توان تصمیم گیری را تضمین می نماید.

سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری را بیشتر به صورت مستقل و در واحد سازمانی استفاده کننده از آن برپا میکنند ولی وجود پیوند میان این سیستم و دیگر سیستم ها ضروری و سودمند است. و عمدتاً از دو سیستم اطلاعات مدیریت و پژوهش عملیاتی استفاده می نماید.

## 4- سیستم خبره (Expert System: E.S)

سیستمی است که این مکان را فراهم میکند که بجای خبره تشخیص مساله داده و راه حل مناسب تجویز کند و یا به جای خبره تصمیم گیری میکند. سیستم خبره یکی از شاخه های هوش مصنوعی است که به این سیستم هوشمند نیز گفته می شود. در این سیستم تاکید و تمرکز روی تصمیم است.

## 5- سیستم اطلاعاتی مدیران ارشد اجرایی (Executive Information System: E.S.S)

سیستمی است که اطلاعات را با سهولت و با شکل و فرم مناسب در اختیار مدیران ارشد اجرایی قرار می دهد به نحوی که آنها در حداقل زمان بیشترین مفاهیم اطلاعاتی را دریافت کنند. در این سیستم به مشخصه شکل بودن اطلاعات بیشترین توجه می شود. چون مدیران ارشد اجرایی با کمبود وقت و تنوع مشغله ذهنی مواجه بوده و با توجه به مسئولیت زیاد نیاز هست که در اسرع وقت تصمیم گیری نمایند لذا این سیستم، اطلاعات

مورد نیاز را با شکل ها و گراف های گویا در اختیار مدیران قرار می دهد. در این نوع سیستم ها تاکید و تمرکز روی شکل اطلاعات می باشد.

#### ۶- سیستم اطلاعات استراتژیک (Strategic Information System: SIS)

سیستمی است که سازمان را در انتخاب استراتژی خودش کمک می کند و از طرفی این امکان را فراهم می کند که سازمان روابط مناسبی با عوامل رقابتی داشته باشد. عوامل رقابتی شامل: رقبای بالفعل، رقبای بالقوه، خریداران، کالای جایگزین و عرضه کنندگان کالا می باشد.

#### ۷- اتوماسیون (Automation Systems office: o.A.S)

فعالیت ستادی یک سازمان را به صورت اتوماتیک و خودکار در می آورد. به طوری که از حداقل کاغذ استفاده شود چون فعالیت ها و عملیات ها در صنعت سهل تر و شفاف تر بوده و پیچیدگی های کمتر نسبت به فعالیت های ستادی داشته، اتوماسیون اول در آنجا به انجام رسیده است. و امروزه این کار در سیستم اداری سازمان ها انجام میگیرد از جمله در کشور خودمان نیز شاهد هستیم که تعدادی از ادارات پیشرو، سیستم مکاتبات اداری به صورت مکانیزه در آمده و از حداقل کاغذ استفاده می شود.

#### ۸- سیستم های اطلاعاتی بین (Inter Organization System: I.o.S)

سازمان ها به علت اینکه با دیگر سازمان ها در تعامل بوده به خصوص با توجه به نوع خدماتی که ارائه می دهند نیاز است بعضی مواقع با دیگر سازمان ها هماهنگ گردیده و مبادرت به تهیه سیستمی بنماید که نیاز هر دو سازمان را برآورد نماید. مثلا بعضی از سازمان ها با عرضه کنندگان کالا و یا خریداران کالا یک ارتباط و یک سیستم اطلاعاتی بین سازمان ایجاد کرده اند. در دنیای رقابتی برای جایگاه مناسب سازمان ها چنین سیستمی توصیه می شود. مثلا ارتباط شرکت های هواپیمایی و آژانس های هوایی.

### اثر بخشی سازمانی

۱- تعریف اثر بخشی: مجموعه فرایندها و فعالیت هایی که موجب می شود تا یک سازمان به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت

۴۳ کارشناسی ارشد مدیریت ثبت اسناد و املاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی جلفا،

دکتر محمد حسن حدادی [www.kenare-gostare-aras.ir](http://www.kenare-gostare-aras.ir)

خود دست یافته و ذینفعان استراتژیک خود را شناسایی نموده و خواسته های آنان را برآورده ساخته و موجب بقای سازمان شود اثربخشی تعریف می شود.

## ۲- معیارها و مقیاسهای اثر بخشی یا عوالم اثر بخشی سازمان را نام برده و تعریف کنید؟

- ۱- اثر بخشی کلی : یعنی مقایسه عملکرد سازمان یا اسناد و عملکردهای گذشته و یا استفاده از قضاوتهای اشخاص مطلع و بصیر و آگاه برای اندازه گیری عملکرد سازمان
- ۲- بهره وری : یعنی مقدار یا حجم محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان که در سه سطح فردی - گروهی و سازمانی اندازه گیری میشود.
- ۳- کارایی : یعنی نسبت بین عملکرد سازمان و هزینه های متحمل شده سازمان

## کارایی = میزان عملکرد سازمان / میزان هزینه های سازمان

- ۴- سود : یعنی درآمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده سازمان
- ۵- کیفیت : منظور کیفیت محصولات یا خدماتی است که توسط سازمان ارائه می شود.
- ۶- حوادث : یعنی میزان سوانح و اتفاقاتی که حین کار بوجود می آید و موجب اتلاف وقت می شود.
- ۷- رشد : یعنی مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت گذشته سازمان از نظر میزان فروش - دارایی ها - کل نیروی کار - ظرفیت سازمان و سود و سهم بازار و نیز میزان ابداعات و نوآوری های سازمان.